Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften
durch die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

vorgelegt von
Dorothee Böttges
aus Bonn

Bonn 1980

Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen

Inaugural-Dissertation

zur Erlangung des Grades eines Doktors
der Wirtschafts- und Gesellschaftswissenschaften
durch die Rechts- und Staatswissenschaftliche Fakultät
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

vorgelegt von

Dorothee Böttges

aus Bonn

Bonn 1980

UNIV.
LEIDEN
BIBL.

Dekan: Professor Dr. von Weizsäcker

Erstberichterstatter: Professor Dr. Albach
Zweitberichterstatter: Professor Dr. Bergler

Tag der mündlichen Prüfung: 2. Juni 1980

Inhaltsverzeichnis

		Seite
Teil 1:	Einführung	7
1.1	Schriftliche Führungsgrundsätze von Unternehmen als Herausforderung an die Wissenschaft	7
1.2	Problemstellung und theoretische Einordnung der Untersuchung	9
1.3	Zur Untersuchungsmethode und weiteren Vorgehensweise	14
1.4	Empirische Basis der Arbeit	15
Teil 2:	Formen und Ursachen der Veränderungen von Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen - Datensammlung und Hypothesen	17
2.1	Datensammlung	18
2.11	Die Entwicklung der Formen von Führung und Zusammenarbeit in der Vergangenheit	18
2.12	Die Analyse schriftlicher Führungsgrundsätze von in der Bundesrepublik Deutschland tätigen Unternehmen durch ALBACH	19
2.13	Weitere Daten zur Bedeutung schriftlicher Führungsgrundsätze	21
2.131	Indikatoren für den Willen zur Veränderung	23
2.1311	Der Einfluß verschiedener Gruppen auf Existenz und Inhalt schriftlicher Führungsgrundsätze	24
2.1312	Geltungsbereich und Verbindlichkeit schriftlicher Führungsgrundsätze	26
2.1313	Vergleich von Unternehmen mit und ohne schriftliche Führungsgrundsätze hinsichtlich personeller Rahmendaten	26
2.1314	Vergleich der Rolle des Mitarbeiters in Führungsgrundsätzen und in Beurteilungssystemen	33
2.132	Indikatoren für die praktische Umsetzung schriftlicher Führungsgrundsätze	43
2.1321	Geschätzter Verwirklichungsgrad und wahrgenommene Widerstände	43
2.1322	Kontrolle und (personalpolitische) Konsequenzen	45

		Seite
2.1323	Begleitende Trainingsmaßnahmen	47
2.1324	Vergleich personalpolitischer Maßnahmen in Unternehmen mit und ohne schriftliche Führungsgrundsätze	48
2.2	Zusammenfassung und Schlußfolgerungen	51
2.21	Erkennbare Entwicklungstendenzen	51
2.22	Die Bedeutung schriftlicher Führungsgrundsätze	51
2.3	Weiterführende Hypothesen	54
Teil 3:	Verhaltenstheoretische Grundlagen für ein Kontingenzmodell der Führung im Unternehmen	57
3.1	Das theoretische Grundkonzept	57
3.11	Anforderungen an das Verhaltensmodell	57
3.12	Neo-behavioristische Theorien als geeignetes Grundkonzept	59
3.2	Entwicklung des formalen Verhaltensmodells auf neo-behavioristischer Grundlage	62
3.21	Die grundlegenden Begriffe und Prozesse	62
3.22	Grundzüge neo-behavioristischer Interaktionstheorien	65
3.23	Das formale Verhaltensmodell	69
3.24	Inhaltliche Auffüllung des Verhaltensmodells: Die Entstehung eines bestimmten Verhaltens	76
3.241	Grundlagen	76
3.242	Die Motivstruktur	77
3.2421	Die Theorie von MASLOW als geeignetes Grundkonzept	77
3.2422	Die Motivationstheorie von MASLOW	80
3.2423	Die kognitive Dissonanz als zusätzliches Verhaltensmotiv	84
3.2424	Die Erkenntnisse HERZBERGs und die MASLOWsche Theorie	85
3.243	Das individuelle Verhaltensrepertoire	89
3.244	Die situationalen Ermöglichungsbedingungen	90
3.25	Verhalten und Kontextstrukturen	93

		Seite
3.251	Die Strukturelemente: Gruppen und Institutionen	93
3.252	Entstehung und Wandel von Institutionen	94
3.253	Gruppendynamische Effekte und institutionelle Eigendynamik	97
3.3	Zusammenfassung der Verhaltensgesetzmäßigkeiten: Das "MVE-Modell" des Verhaltens	98
Teil 4:	Entwicklung eines Situationsmodells der Führung aus dem MVE-Modell des Verhaltens	101
4.1	Bemerkungen zum Stand der Führungsforschung: Der Kontingenzansatz und seine Probleme	103
4.2	Beiträge des MVE-Modells zur Führungstheorie	106
4.21	Führung als Prozeß wechselseitiger sozialer Beeinflussung	106
4.22	Die Determinanten des Führungserfolgs	111
4.221	Die Kontingenzfaktoren	111
4.222	Dimensionen des Führungsverhaltens	114
4.23	Der Führungserfolg: Leistung und Zufriedenheit	120
4.231	Idealtypische Führungssituationen	120
4.232	Die Stabilität von Führungssituationen	130
4.233	"Günstige" und "ungünstige" Führungssituationen	131
4.24	Der MVE-Ansatz aus der Sicht der empirischen Kontingenzforschung	134
4.3	Zusammenfassung	140
4.31	Grundstruktur und Aussagen des MVE-Führungsmodells	140
4.32	Zusammenfassende Beurteilung des Modells	141
Teil 5:	Schlußfolgerungen für die Entwicklung unternehmensweiter Führungskonzeptionen	145
5.1	Generelle Tendenzen: Die Folgen der institutionellen Eigendynamik für die Führung im Unternehmen	146

		Seite
5.11	Unternehmen und Gesellschaft	147
5.111	Die zunehmende Bedeutung gesellschaftlicher Entwicklungen für das Unternehmen	147
5.112	Konsequenzen für die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft	148
5.113	Schlußfolgerungen für den Einfluß gesellschaftlicher Entwicklungen auf die Führung im Unternehmen	151
5.12	Der Einfluß einzelner Bezugsgruppen auf die Führung im Unternehmen	154
5.121	Der abnehmende Einfluß der Kapitalgeber	155
5.122	Die zunehmende Bedeutung der Mitarbeiter	156
5.13	Zusammenfassende Überlegungen: Unternehmensweite Führungsgrundsätze unter langfristigen Perspektiven	157
5.2	Kurzfristige und strukturelle Aspekte: Überlegungen zur unternehmensinternen Differenzierung von Führungsgrundsätzen	159
5.21	Kurzfristige Einflüsse: Konjunktur und Umweltturbulenz	160
5.22	Strukturelle Einflüsse	162
5.23	Möglichkeiten und Probleme differenzierter Führungsgrundsätze	164
5.231	Grundformen situativer Führungskonzeptionen	164
5.232	Situative Führungskonzeptionen und schriftliche Führungsgrundsätze	167
5.2321	Führungsgrundsätze als stellenspezifische Anweisung	167
5.2322	Führungsgrundsätze als "Wenn-dann"-Anweisung	168
5.2323	Schriftliche Führungsgrundsätze als Grundsatzerklärung	169
5.3	Schlußbetrachtung: Ergebnisse, Hypothesen und offene Fragen zu Bedeutung und Weiterentwicklung schriftlicher Führungsgrundsätze im Rahmen unternehmensweiter Führungskonzeptionen	169
Anhang:	Fragebogen "Personalpolitische Daten"	173
Literaturverzeichnis		183

Teil 1: Einführung

1.1 Schriftliche Führungsgrundsätze von Unternehmen als Herausforderung an die Wissenschaft

Eines der auffälligsten Phänomene der letzten zehn bis fünfzehn Jahre im Bereich der Unternehmen ist das wachsende Interesse an Fragen der Führung und Zusammenarbeit und die zunehmende Tendenz, Führungskonzeptionen schriftlich in "Führungsgrundsätzen", "Führungsleitlinien", "Grundsätzen für Zusammenarbeit und Führung" oder ähnlich benannten Dokumenten niederzulegen. Eine 1977 durchgeführte Untersuchung bei den hundert Aktiengesellschaften der "Bonner 100-AG-Stichprobe"[1] ergab, daß 41% der Unternehmen, die sich an der Umfrage beteiligten, über schriftliche Führungsgrundsätze verfügen und weitere 24% eine Einführung bis 1978 planten und mit den notwendigen Vorarbeiten schon begonnen hatten.

Wie besonders einige journalistische Beiträge zeigen, stehen Beobachter dieser Entwicklung häufig eher skeptisch gegenüber[2]: Die - zugegebenermaßen zum Teil sehr allgemeinen - Aussagen schriftlicher Führungsgrundsätze werden als leere Versprechungen, widersprüchlich (GOTTSCHALL) oder als "Gängelband" (FIEDLER-WINTER) der Unternehmensspitze für die übrigen Führungskräfte empfunden. Befragt man nicht gerade die Verfechter und Initiatoren von Führungsgrundsätzen, so wird eine ähnlich skeptische Haltung in Gesprächen mit Führungskräften oder Beobachtern der Entwicklung häufig geäußert.

In einer ersten systematischen, wissenschaftlichen Analyse zeigt dagegen ALBACH durchaus reale Hintergründe auf, die

---

1) In der "Bonner 100-AG-Stichprobe", die an der Betriebswirtschaftlichen Abteilung I des Instituts für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn geführt wird, werden die Geschäftsberichtsdaten einer repräsentativen Stichprobe von 100 deutschen Aktiengesellschaften ab 1951 gesammelt und datenmäßig erfaßt.

2) Vgl. z.B. die Artikel von FIEDLER-WINTER (Halteseil) und GOTTSCHALL (Menschen).

schriftliche Führungsgrundsätze inhaltlich bedeutsam erscheinen lassen[1]. Obwohl damit die Vermutung von Führungsgrundsätzen als bloßen Leerformeln als widerlegt gelten muß, lassen die Ergebnisse der Untersuchung von ALBACH auch deutlich die Schwierigkeiten erkennen, auf die eine weitere Beschäftigung mit der (praktischen) Bedeutung schriftlicher Führungsgrundsätze stößt: Nach dieser Analyse liegt die Bedeutung der Führungsgrundsätze weniger in der Beschreibung detaillierter Führungsstile als vielmehr in der Fixierung eines grundsätzlichen Wandels im Verständnis der Grundlagen für die unternehmerische Tätigkeit. Der von ALBACH anhand der Führungsgrundsätze festgestellte Wandel im Selbstverständnis, den betrachteten Bezugsgruppen der Willensbildung und in der Rangfolge und Art von Aufgaben und Zielen der Unternehmen hat eher etwas mit der Unternehmensverfassung als mit den klassischen, von der Führungstheorie im engeren Sinne behandelten Problemen zu tun. Die entscheidenden Impulse für diesen Wandel liegen nach den Ausführungen ALBACHs nicht im innerbetrieblichen Bereich, sondern in der gesellschaftlichen Umwelt.

Rein abstrakt ist die Erkenntnis einer Wechselwirkung von Unternehmen und Gesellschaft nicht neu und hat spätestens in der systemtheoretischen Betrachtung des Unternehmens als offenem System auch ihren formalen Eingang in die Betriebswirtschaftslehre gefunden. Inhaltlich dagegen kann die Theorie den Unternehmen bisher kaum mehr als Anhaltspunkte für Art, Richtung und Ausmaß der Einflußbeziehungen geben. Das heute verbreitete Führungswissen bezieht sich meist nach wie vor auf die Betrachtung einzelner Gruppen im Unternehmen und auf die Analyse unmittelbarer (face-to-face) Gruppen- und Führer-Geführte-Beziehungen. Die Impulse, die von der systemtheoretischen Betrachtung ausgingen, sind inhaltlich von ihren Vertretern nicht eingelöst worden[2].

1) ALBACH (Aussagen), in modifizierter und erweiterter Fassung auch in ALBACH/GABELIN (Mitarbeiterführung), S. 187-208.

2) Vgl. hierzu auch STAEHLE (Stellung).

Auch verhaltenstheoretisch orientierte kontextuelle Betrachtungen, die in den vierziger Jahren mit der Untersuchung des "man in the middle" entscheidende Anregungen erhielten und in dem bekannten Aufsatz von WHYTE: "Small Groups and Large Organizations" (1951) einen vorläufigen Höhepunkt fanden, haben bisher die These WHYTEs kaum beim Wort genommen:

"Then, if we wish to modify behavior within the group, we will recognize that it will sometimes be necessary, in order to effect significant modifications, to make changes in the over-all structure of the organization f i r s t."[1)]

Nimmt man das Wort von der organisatorischen "over-all structure" ernst, kann es bei organisatorischen Anpassungen nicht nur um die Umgestaltung einzelner Arbeitsbereiche oder eine abteilungsmäßige Reorganisation gehen, es muß vielmehr die gesamte Organisation und damit auch die bisher kaum in Frage gestellte Rolle der traditionellen obersten Leitungsinstanz als Repräsentantin des Eigentümerwillens in die Analyse mit einbezogen werden.

Wenn sich Unternehmen selbst als "soziale Einrichtung, in der sich Mitarbeiter frei entfalten"[2)], bezeichnen, so stellt dies eine Herausforderung an die traditionelle Betriebswirtschaftslehre dar, der sie sich nicht entziehen kann, ohne Gefahr zu laufen, an den Problemen der Praxis vorbeizudiskutieren.

1.2 Problemstellung und theoretische Einordnung der Untersuchung

Anliegen dieser Arbeit ist die Beschäftigung mit dem I n h a l t von Entwicklungen, die in den Führungsgrundsätzen ihren (derzeitigen) Ausdruck finden. Nicht betrachtet werden formale Aspekte, wie z.B., ob die Schriftform sinnvoll ist oder ob bei der Einführung von Führungsgrundsätzen (formale) Erkenntnisse über die Durchführung von Innovationsvorhaben berücksichtigt wurden (z.B. rechtzeitige, umfassende Information und Einschaltung der Betroffenen o.ä.).

---

1) WHYTE (Groups), S. 312.

2) Vgl. ALBACH (Aussagen), Tabelle 3, S. 745.

Theoretisch ist die Arbeit damit zwar dem Gebiet der Organisationsentwicklung (OE oder OD - Organizational Development) zuzuordnen[1]. Für das Anliegen dieser Arbeit kann jedoch auf nicht viel mehr als den Namen dieses relativ jungen Forschungszweigs der allgemeinen Organisationsforschung zurückgegriffen werden. Denn obwohl das Ziel dieser Forschungsrichtung allgemein darin besteht, "Theorien, Modelle und Methoden zu entwickeln und anzuwenden, die eine erfolgreiche Veränderung von Organisationen durch geplanten sozialen Wandel ermöglichen"[2], sind Fortschritte bisher hauptsächlich im methodischen Bereich erzielt worden. Zusammenhängende Theorien und Modelle, die der in dieser Arbeit angestrebten inhaltlichen Betrachtung von Wandlungsprozessen gerecht werden könnten, gibt es noch nicht[3].

Das Theoriedefizit der Organisationsentwicklung geht letztlich auf das in der gesamten Sozialwissenschaft bisher nicht befriedigend gelöste Problem des Verhältnisses von Individuum und sozialem System zurück[4]. Folgt man der Analyse von ALBACH, so sind aber gerade Aussagen zu diesem Problemkreis wesentlich, wenn man den Charakter der Veränderungen von Führung und Zusammenarbeit erfassen will, so wie er sich heute in schriftlichen Führungsgrundsätzen darstellt.

Auch wenn ein entsprechendes Theoriegebäude zur Zeit noch nicht existiert, so dürfte doch mit der zunehmenden Verbreitung kontingenztheoretischer Ansätze der entscheidende erste Schritt in eine zukunftweisende Richtung schon getan sein. Ausgehend von den in dieser Hinsicht bahnbrechenden Untersuchungen von FIEDLER[5] wurde das kontingenztheoretische Paradigma vielfach variiert und erweitert.

---

1) Vgl. z.B. GEBERT (Organisationsentwicklung); MACHARZINA/ v. ROSENSTIEL (Führungswandel); SIEVERS (Organisationsentwicklung); STRAUSS (Development).

2) SIEVERS (Einleitung), S. 11.

3) Vgl. zum Stand der theoretischen Diskussion SIEVERS (Einleitung), S. 17ff.

4) Vgl. ebenda, S. 19f.

5) Vgl. z.B. FIEDLER (Model) und andere Arbeiten.

In seiner allgemeinsten Form postuliert dieser Ansatz ein wechselseitiges Beziehungsgeflecht zwischen Merkmalen und Verhaltensweisen von Personen und Umweltfaktoren. Der Ansatz wird daher auch Person-Umwelt-Ansatz, situativer Ansatz oder Situationsansatz genannt. Alle diese Begriffe werden im folgenden gleichbedeutend verwandt.

Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei die Zusammenhänge zwischen Führungsverhalten, Leistung und Zufriedenheit. Als intervenierende Variablen werden heute eine Vielzahl von Situationsfaktoren diskutiert, die sich in folgende Hauptgruppen aufteilen lassen:[1)]

(1) Unternehmensexterne Faktoren:
- sozio-kulturelle Umwelt
- politisch-rechtliche Umwelt
- technisch-wirtschaftliche Umwelt

(2) Unternehmensinterne Faktoren:
- Organisationsstruktur
- Aufgabenstruktur
- individuelle Merkmale
- Gruppenbeziehungen
- Technologie
- Eigentums- und Rechtsverhältnisse
- Stellung im Unternehmen (Hierarchiestruktur)
- Unternehmensgröße

u.a.m.

Trotz einer Fülle von Einzelergebnissen ist das kontingenztheoretische Paradigma sowohl in theoretischen als auch in empirischen Beiträgen bisher nur teilweise abgedeckt[2)].

Eine Ursache für die mangelhafte theoretische Ausschöpfung dürfte darin liegen, daß in der Führungs- und Organisationsforschung in der letzten Dekade hauptsächlich kognitive und motivations-

1) Vgl. z.B. die Ansätze von BAUMGARTEN (Führungsstile), S. 87ff; DESSLER (Organization); WILPERT (Führung), S. 53.

2) Vgl. z.B. GEBERT (Organisation), S. 32ff.

theoretische Ansätze zur Verhaltenserklärung herangezogen wurden, die nur Teilaspekte der Verhaltensentstehung zum Gegenstand haben. Nicht berücksichtigt (obwohl teilweise und notwendigerweise vielfach implizit vorausgesetzt) wurden dabei die von der Lerntheorie aufgedeckten, formalen Verhaltensgesetzmäßigkeiten, ohne die die Verhaltensentstehung aufgrund der verschiedenen Einflußfaktoren nicht erklärbar ist. Erst in jüngster Zeit zeichnet sich eine Rückbesinnung auf behavioristisches Gedankengut in der Führungsforschung ab[1], ohne daß daraus jedoch schon ein neues, umfassendes Theoriekonzept entstanden ist.

Bei den e m p i r i s c h e n Beiträgen zur Kontingenzforschung fällt auf, daß sie sich vornehmlich mit Variablen der Person und deren unmittelbarer Arbeitsumwelt beschäftigen. Soziokulturelle Einflüsse werden zwar immer wieder erwähnt, bilden aber nur selten die Grundlage empirischer Untersuchungen[2]. Dies liegt sicher zum größten Teil daran, daß die Isolation soziokultureller Faktoren in der Regel aufwendige Forschungsvorhaben erfordert. Versuche in dieser Richtung sind meist als Ländervergleiche angelegt[3].

Die allgemeine und ähnliche Ausrichtung schriftlicher Führungsgrundsätze deutscher Unternehmen legt aber gerade die Vermutung nahe, daß die Haupteinflußfaktoren für diese Grundsätze im soziokulturellen Bereich zu suchen sind. Aufgabe dieser Arbeit muß daher auch die Einbeziehung entsprechender Umweltbedingungen sein.

Vor dem Hintergrund des skizzierten Forschungsstands erscheint sowohl die theoretische als auch die empirische Untersuchung von Führungsgrundsätzen im Hinblick auf ihre praktische Bedeutung

---

1) Vgl. z.B. NEUBERGER (Motivation; Führung).

2) Vgl. stellvertretend z.B. eine neuere Arbeit von WILPERT (Führung).

3) Vgl. z.B. die bekannte Untersuchung von HAIRE/GHISELLI/PORTER (Thinking), die Führungskräfte aus 14 Ländern befragten. Auch die oben erwähnte Arbeit von WILPERT ist Teil eines solchen internationalen Projekts.

und Umsetzung interessant. Das (ursprüngliche) Vorhaben, die vorliegende Untersuchung vorwiegend auf eine empirische Erhebung zu stützen, wurde aus verschiedenen Gründen jedoch in der Explorationsphase aufgegeben. Die Überlegungen der Exploration sind im einzelnen in Teil 2 dargestellt. Ohne an dieser Stelle auf Einzelheiten einzugehen, sei lediglich vorweggenommen, daß die Vorarbeiten nicht die erhofften Anhaltspunkte für ein aussichtsreiches empirisches Forschungsvorhaben im Zusammenhang mit schriftlichen Führungskonzeptionen erbracht haben, während sich - überraschenderweise - einige interessante Aspekte für eine theoretische Untersuchung ergaben.

Insbesondere ergab sich die Vermutung, daß es mit Hilfe eines komplexen, dynamischen Kontingenzmodells möglich ist, Führungsgrundsätze als Teil einer systematischen Veränderung der Formen von Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen zu erklären. Für die Vergangenheit haben solche Erklärungen zwar eher historischen Wert; für eine Prognose und Beeinflussung zukünftiger Entwicklungen im Sinne der Organisationsentwicklung liegt der unmittelbare praktische Nutzen eines entsprechenden Modells jedoch auf der Hand.

Zusammenfassend ergibt sich aus diesen Überlegungen folgende Problemstellung für die vorliegende Arbeit:

(1) Läßt sich der vermutete Zusammenhang zwischen den in schriftlichen Führungsgrundsätzen formulierten Führungskonzeptionen mit sozio-kulturellen Einflußfaktoren aus einem situativen Verhaltensmodell ableiten?

(2) Ergeben sich aus dem situativen Ansatz weitere Anforderungen an die Gestaltung von Führungskonzeptionen? Die empirisch belegten Wirkungen der unmittelbaren Arbeitsumwelt und deren Verschiedenheit zwischen und innerhalb von Unternehmen legen hier insbesondere Überlegungen zu differenzierten (statt gesamtwirtschaftlich bzw. unternehmensintern einheitlichen) Führungsgrundsätzen nahe.

(3) Unterliegen Führungssituationen systematischen Veränderungen,

die notwendige Anpassungen der Führungskonzeption prognostizierbar machen?

1.3 Zur Untersuchungsmethode und weiteren Vorgehensweise

Der Gang der Untersuchung ergibt sich aus dem Gedanken, praktische und wissenschaftliche Erfahrungen und Erkenntnisse gegenseitig fruchtbar zu machen für das komplexe Phänomen Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen.

Der Angelpunkt wird gebildet durch schriftliche Führungsgrundsätze in Unternehmen, die zusammen mit den Grundlinien vergangener Entwicklungen einen Überblick über bisherige Grundtendenzen von Führungsstiländerungen im Unternehmen geben (Teil 2 der Arbeit). Die so festgestellten Grundtendenzen bestimmen die Mindestanforderungen, die an das in Teil 3 der Arbeit dargestellte allgemeine Verhaltensmodell zu stellen sind, damit es als Grundlage zur Erklärung von Bestimmungsgründen der Führungs- und Zusammenarbeitsformen im Unternehmen dienen kann.

Im Anschluß daran wird ein situatives Führungsverhaltensmodell entwickelt (Teil 4), mit dessen Hilfe die vorgefundenen Entwicklungen erklärt werden und das Anhaltspunkte für mögliche Weiterentwicklungen heutiger Führungskonzeptionen liefern soll (Teil 5).

In allen Teilen der Untersuchung wird die Betonung auf "Grundtendenzen" liegen. Diese Einschränkung liegt aus mehreren Gründen nahe:

(1) Für die vergangenen Entwicklungen sind mehr als Grundtendenzen in den Wirkungen von Kontingenzfaktoren kaum noch sinnvoll rekonstruierbar.

(2) Die Führungsgrundsätze selbst beschäftigen sich hauptsächlich mit globalen Aspekten der Führung. (Dies gilt unbeschadet der häufigen Regelung von Einzelfragen wie z.B. Stellvertretung, Lob und Tadel, Mitarbeitergespräch etc. Aus kontingenztheoretischer Sicht sind diese Details trotzdem global geregelt, insofern als keine Unterscheidungen zwischen verschiedenen Arbeits-

bereichen, Mitarbeitergruppen, Marktsituationen, Konjunkturlagen o.ä. getroffen werden).

(3) Sowohl das noch geringe Ausmaß praktischer Erfahrungen mit differenzierten, neuen Führungskonzeptionen als auch die bisher mangelhafte Integration wissenschaftlicher Einzelergebnisse in umfassende Konzepte lassen den Versuch wenig fruchtbar erscheinen, stark detaillierte Modelle für ein unternehmensweites Führungskonzept zu entwerfen.

1.4 Empirische Basis der Arbeit

Zunächst sind alle in dieser Arbeit verwendeten verhaltenstheoretischen Erkenntnisse in der Originalliteratur und durch vielfältige Einzeluntersuchungen empirisch begründet. Diese meist sehr bekannt gewordenen Untersuchungen werden hier nicht weiter erörtert. Hierfür sei auf die einschlägige Fachliteratur verwiesen.

Es soll allerdings nicht unerwähnt bleiben, daß trotz der Vielfalt der empirischen Untersuchungen bisher kaum eindeutige Ergebnisse erzielt werden konnten. Viele theoretische Ergebnisse können sogar mit den gleichen Untersuchungen, auf die sie sich stützen, in Zweifel gezogen werden. Dies liegt insbesondere daran, daß es kaum standardisierte Untersuchungsmethoden gibt, bzw. soweit solche existieren, ihr Bezug zu den jeweiligen Theorien nicht eindeutig ist. Auch die in dieser Arbeit verwendeten Theorien können daher i.d.R. nur als hinreichend plausibel gelten, wobei eine zusätzliche Absicherung dadurch gesucht wird, daß nicht nur eine Theorie, sondern verschiedene theoretische Überlegungen in einem integrierten Ansatz verwendet werden.

Darüber hinaus wird in dieser Arbeit die Auffassung vertreten, daß es wenig sinnvoll ist, den unzureichenden verhaltenswissenschaftlichen Erkenntnisstand dadurch zu überdecken, daß die verwendeten Prämissen nicht explizit gemacht werden und ausgehend von plausiblen ad-hoc-Annahmen auf einen stillschweigenden Konsens mit dem Adressaten spekuliert wird. Das chronische

Theoriedefizit der empirischen Sozialwissenschaften wird durch einen solchen Pragmatismus tendenziell eher größer, indem die Verwirrung größer wird.

Das Datenmaterial zur gegenwärtigen Situation der Führung und Zusammenarbeit in der Bundesrepublik Deutschland liefert vorwiegend die schon erwähnte Untersuchung schriftlicher Führungsgrundsätze durch ALBACH sowie die dort zugrundegelegten Originaldokumente von ursprünglich 36, mittlerweile ca. 50 Unternehmen. Ferner wurde eine eigene Fragebogenaktion zur Führungskonzeption in deutschen Aktiengesellschaften durchgeführt (vgl. die Beschreibung im Anhang).

Teil 2: Formen und Ursachen der Veränderungen von Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen - Datensammlung und Hypothesen

Daß sich Führungs- und Zusammenarbeitsformen im Unternehmen dauernd ändern (müssen), ist eine Erkenntnis, die zunehmend Verbreitung findet. Oft stützen sich solche Überlegungen auf unsystematische, mehr intuitiv entstandene Beobachtungen. Vielfach werden Schlagworte verwendet, wie "Wandel vom autoritären zum kooperativen Führungsstil", "mündiger, nach Selbständigkeit strebender Mitarbeiter" u.a.m.

Insbesondere bei den verschiedenen Managementlehren hat es aber in den letzten Jahrzehnten eine Entwicklung gegeben, die mit dem Gegensatzpaar autoritär-kooperativ nur unzureichend beschrieben wird. Eine gute Zusammenstellung dieser Entwicklung gibt HERZBERG[1]. In der Grundtendenz kann diese Darstellung auch als für die Verhältnisse in der Bundesrepublik Deutschland gültig angenommen werden und soll im folgenden wiedergegeben werden.

Für den gegenwärtigen Stand der Entwicklung wird von der schon erwähnten Untersuchung ALBACHs[2] anhand schriftlicher Führungsgrundsätze von in der Bundesrepublik Deutschland tätigen Unternehmen ausgegangen. Die Darstellung von ALBACH wird ergänzt durch Ergebnisse einer eigenen Untersuchung zur Entstehung, Verbreitung und Anwendung schriftlicher Führungsgrundsätze.

Ziel der folgenden Darstellungen ist, anhand vorgefundener Entwicklungen und Erklärungsansätze ein Bild über Veränderungen im Bereich der Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen und über mögliche Ursachen solcher Veränderungen zu gewinnen, um daraus geeignete Hypothesen für weitere Untersuchungen abzuleiten.

---

1) HERZBERG (One more time; Work).

2) ALBACH (Aussagen).

2.1 Datensammlung

2.11 Die Entwicklung der Formen von Führung und Zusammenarbeit in der Vergangenheit

Für die Entwicklung der Instrumente zur Leistungsmotivation und der zugehörigen Managementkonzeptionen können nach HERZBERG[1] neun Hauptentwicklungsstufen festgestellt werden:

1. Reduktion der Arbeitszeit
2. Lohnerhöhungen
3. Sonstige Vergünstigungen ("Fringe benefits"), besonders soziale Sicherung, medizinische Versorgung, Mitarbeiteraktien
4. Human-Relations-Bewegung
5. Sensitivity training
6. Verbesserung der Information der Mitarbeiter
7. Verbesserung der zweiseitigen Kommunikation
8. Partizipationsprogramme
9. Psychologische Beratung ("Employee Counseling")

Obwohl nicht alle diese Bewegungen und Programme mit gleicher Intensität in der Bundesrepublik Deutschland Verbreitung gefunden haben, trifft die grundsätzliche Entwicklungstendenz auch hier zu.

Die ersten drei von HERZBERG genannten Motivationsinstrumente sprechen insbesondere die materiellen und physiologischen Grundbedürfnisse des Menschen an. Die managementtheoretische Grundlage dieser Entwicklungsstufe ist das mechanistische Konzept des Taylorismus. Die übrigen Konzepte können als Versuche gewertet werden, die Erkenntnisse der Hawthorne-Experimente praktisch umzusetzen, die den Menschen als soziales Wesen auch im Betrieb "entdeckten". Alle diese Konzepte setzen die Motivation im extrinsischen Bereich an. Eine Ausnahme machen lediglich die Partizipationsprogramme, die auf Selbstbestimmung und Sinngebung zielen, aber nach HERZBERG noch nicht die Stufe erreicht haben,

---

1) HERZBERG (One more time), S. 55f.

wo tatsächlich die Arbeitsaufgabe verändert wird, sondern wo den Mitarbeitern für gegebene Aufgaben lediglich suggeriert werden soll, daß sie in ihrem Aufgabenbereich Einfluß haben und daß ihre Aufgabe einen Sinn hat[1].

Diese Grundtendenz der zunehmenden Beachtung differenzierter Mitarbeiterbedürfnisse findet heute in der Bundesrepublik vielfach explizit Ausdruck in den Führungsgrundsätzen deutscher Unternehmen. Dabei gehen diese Grundsätze nicht nur auf die veränderten Formen der Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen ein, sondern liefern darüber hinaus Anhaltspunkte für die von den Unternehmen empfundenen Ursachen, die Veränderungen des Führungsstils notwendig erscheinen lassen. Diese Ursachen gehen weit über die von der Umwelt isolierte Betrachtung von Mitarbeiterbedürfnissen hinaus, wie sie HERZBERG anzunehmen scheint. Die im folgenden kurz referierten Ergebnisse der ALBACH-Studie zu schriftlichen Führungsgrundsätzen zeigt deutlich ein wesentlich differenzierteres Beziehungsgefüge, in das sich die Unternehmen eingebettet sehen und das sie bei der Formulierung ihrer Führungsgrundsätze zu berücksichtigen suchen.

2.12 Die Analyse schriftlicher Führungsgrundsätze von in der Bundesrepublik Deutschland tätigen Unternehmen durch ALBACH

In Zusammenhang mit Führungs- und Zusammenarbeitsproblemen tauchen zwei Grundfragen auf:

1. Wer bestimmt unter welchen Bedingungen und in wessen Interesse über die Richtlinien des gemeinsamen Tätigwerdens?
2. Welche Formen der Zusammenarbeit sind im Hinblick auf die Zielsetzung des gemeinsamen Tätigwerdens unter den gegebenen Bedingungen sinnvoll?

Diese Fragestellung entspricht der Erkenntnis des Situationsansatzes der Führung (Kontingenztheorie), daß der Führungsstil

1) Vgl. für eine ausführlichere Darstellung und die Querverbindungen zur Managementtheorie HERZBERG (Work), S. 32ff.

auf die Führungssituation abgestimmt sein muß, um effizient zu sein. Dieser Erkenntnis bewußt oder unbewußt folgend, beschäftigen sich die untersuchten Führungsgrundsätze in der Regel auch mit den Bedingungen, unter denen die propagierten Führungs- und Zusammenarbeitsformen Anwendung finden sollen.

ALBACH stellt hierzu folgende Tendenzen fest:

1. Die Unternehmen sehen sich veränderten Ansprüchen sowohl der Gesellschaft als auch der Mitarbeiter gegenüber, die sie für legitim halten und denen sie durch ein neues Rollenverständnis zu begegnen suchen. Insbesondere kommt zum Ausdruck, daß die Versorgung des Marktes mit Gütern und Dienstleistungen als alleinige Funktion zur Rechtfertigung unternehmerischen Tuns nicht mehr als ausreichend betrachtet wird[1].

2. Die Anteilseigner stellen nicht mehr die entscheidende Bezugsgruppe der Willensbildung dar. Das Unternehmen ist vielmehr als "multi-constituency organization",vertreten durch den Vorstand, anzusehen[2].

3. "Gewinnerzielung ist ein nach wie vor vorrangiges Ziel der Unternehmenspolitik"[3]. Sie wird jedoch weniger im Zusammenhang mit Aktionärsinteressen, sondern als Voraussetzung zur Erfüllung gesellschaftspolitischer Aufgaben und Wahrung der Mitarbeiterinteressen gesehen. Im allgemeinen nehmen die Belange der Mitarbeiter und insbesondere die "Erfüllung sozialer und humaner Bedürfnisse einen besonderen Rang ein"[4].

4. Das Menschenbild, auf dem die Gestaltung des Unternehmensgeschehens aufbaut, hat sich von der Annahme, daß der Mensch ein passives Wesen sei (TAYLOR), in den meisten untersuchten Unternehmen heute dahin gewandelt, daß die Mitarbeiter "mündige, selbstverantwortliche Menschen" sind, die "nicht durch Befehl, sondern nur durch Überzeugung zu führen sind"[5].

---

1) Vgl. ALBACH (Aussagen), S. 744ff.
2) Ebenda,S. 748ff.
3) Ebenda,S. 750.
4) Ebenda,S. 750.
5) Ebenda,S. 753.

5. Die Unternehmen tragen den veränderten Bedingungen durch entsprechende Anpassungen des Führungsstils Rechnung[1]. Grundtenor dieser Anpassungen ist eine Hinwendung zu - allerdings durchaus verschieden interpretierten - Formen der "kooperativen Führung".

2.13 Weitere Daten zur Bedeutung schriftlicher Führungsgrundsätze

Zwischen Mai und Juli 1977 wurden die 100 Unternehmen der Bonner 100-AG-Stichprobe über eine Reihe personalpolitischer Daten befragt, die unter anderem auch weitere Aufschlüsse über die Führungskonzeption von Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen geben, sowie einen Vergleich zwischen Unternehmen mit und ohne schriftliche Führungsgrundsätze ermöglichen sollten[2]. Die verwertbare Rücklaufquote entsprach mit 33 % (33 Unternehmen) den normalerweise zu erwartenden Werten[3]. Die Hoffnung, die Rücklaufquote über ein allgemeines Interesse an der Zugehörigkeit zur Bonner 100-AG-Stichprobe zu steigern, da mit Hilfe der dort vertretenen Daten laufend verschiedene Forschungsprojekte zu unterschiedlichen Themen bearbeitet werden, erfüllte sich leider nicht.

Für die Auswertung bedeutet dies den Verzicht auf komplexe Auswertungstechniken. Es werden im folgenden nur Ergebnisse dargestellt, die bei einfacher Auszählung der Antworthäufigkeiten Trendaussagen möglich erscheinen lassen. Insbesondere auf Vergleiche der erhobenen personalpolitischen Daten mit wirtschaftlichen Daten, wie sie im Rahmen der Bonner 100-AG-Stichprobe sonst möglich gewesen wären, mußte verzichtet werden, da die geringen Zellhäufigkeiten keine gesicherten Aussagen zuließen.

---

1) Vgl. ALBACH (Aussagen), S. 755ff.

2) Vgl. die Darstellung der entsprechenden Fragebogenteile im Anhang.

3) Außerdem enthielt ein Absagebrief verwertbare Teilangaben, so daß bei der Auswertung teilweise 34 Unternehmen berücksichtigt werden können.

Nach dem Kriterium "Existenz schriftlicher Führungsgrundsätze" stellt sich die Rücklaufquote wie folgt dar:

Tabelle 2-1: Verbreitung schriftlicher Führungsgrundsätze

Schriftliche Führungsgrundsätze		
. existieren in	14 Unternehmen	(41%)
. sind geplant in	8 Unternehmen	(24%)
. sind weder vorhanden noch geplant in	12 Unternehmen	(35%)
Summe:	34	(100%)

Daß trotz der kleinen Stichprobe hierbei von einer guten Repräsentanz der Gesamtsituation in diesem Bereich ausgegangen werden kann, zeigt ein Vergleich mit einer Anfang der siebziger Jahre von VOßBEIN durchgeführten Erhebung bei 168 Unternehmen (Aktiengesellschaften und Nichtaktiengesellschaften):

Tabelle 2-2: Verbreitung von verbindlichem Führungsstil und Führungsanweisungen[a)]

Einen verbindlichen Führungsstil haben:	50,6% der Unternehmen
"Demnächst damit befassen" wollen sich	19,0% der Unternehmen
Eine Führungsanweisung haben	38,7% der Unternehmen

a) Vgl. VOßBEIN (Führungssystem), S. 120ff; n= 168.

Setzt man "Führungsanweisung" gleich "schriftliche Führungsgrundsätze", so ist die Verbreitung in beiden Untersuchungen der Größenordnung nach vergleichbar. Ob die tendenzielle Zunahme, die sich in der für diese Arbeit durchgeführten (späteren) Untersuchung zeigt, signifikant ist, kann nicht festgestellt werden. Dafür spricht, daß in dieser Untersuchung auch der Anteil der Unternehmen, die die Einführung schriftlicher Führungsgrundsätze planen, höher ist als der Anteil der Unternehmen, die sich nach den Daten von VOßBEIN "demnächst" mit der Einführung eines ver-

bindlichen Führungsstils befassen wollen[1].

Die folgende Auswertung der für diese Arbeit durchgeführten Befragung beschäftigt sich vor allem mit zwei Problemkreisen:

1. Gibt es Indikatoren dafür, daß Veränderungen in den Formen der Führung und Zusammenarbeit, wie sie in den Führungsgrundsätzen inhaltlich beschrieben sind, tatsächlich gewollt sind? Nur wenn davon ausgegangen werden kann, daß die Führungsgrundsätze eine direkte, wörtlich zu nehmende Beschreibung eines wünschenswerten Führungsstils sind und nicht lediglich eine formale Geste, eine inhaltsleere Modeerscheinung, das Projekt ambitionierter Personalabteilungen o.ä., erscheint eine weitere, vom Inhalt der Führungsgrundsätze her argumentierende Untersuchung sinnvoll.

2. Gibt es Indikatoren dafür, daß Prozesse zur praktischen Umsetzung in Gang gekommen sind? Eine breiter angelegte empirische Untersuchung zum Grad der inhaltlichen Verwirklichung der Führungsgrundsätze und deren Bedeutung für Effektivität und Effizienz der betrieblichen Zusammenarbeit erscheint nur gerechtfertigt, wenn zu erwarten ist, daß die Untersuchungsergebnisse nicht vorwiegend von formalen Bedingungen einer Verwirklichung bestimmt werden. D.h. insbesondere der Art empirischer Untersuchungen zu personalpolitischen Fragen, die zeigen, daß eine Zielerreichung schon deshalb nicht erfolgen kann, weil grundlegende organisationspsychologische und methodische Erfordernisse in der Praxis nicht beachtet wurden, soll keine neue Variante hinzugefügt werden.

2.131 Indikatoren für den Willen zur Veränderung

Zur Beantwortung der Frage, ob hinter den Führungsgrundsätzen ein im Unternehmen selbst begründeter Wille zur inhaltlichen Verwirklichung steht, wurden folgende Indikatoren gewählt:

---

1) Die diesem Vergleich zugrundeliegende Annahme ist plausibel und wird durch weitere Berechnungen von VOßBEIN bestätigt: Zwischen der Existenz von Führungsanweisungen und einem verbindlichen Führungsstil besteht ein signifikanter Zusammenhang. (Vgl. VOßBEIN (Führungssystem), S. 161f.).

1. Wer hat Einfluß auf Existenz und Inhalt der Führungsgrundsätze genommen?
2. Für wen gelten die schriftlichen Führungsgrundsätze und wie verbindlich sind sie?
3. Gibt es Unterschiede zwischen Unternehmen mit und ohne schriftliche Führungsgrundsätze,mit Hilfe derer die Entstehung von Führungsgrundsätzen auf betriebliche Erfordernisse und nicht nur auf Zufälligkeiten zurückgeführt werden kann?
4. Gibt es parallele Entwicklungen im Beurteilungswesen der Unternehmen, die auf eine veränderte Einstellung zur Rolle der Mitarbeiter im Unternehmen schließen lassen?

2.1311 Der Einfluß verschiedener Gruppen auf Existenz und Inhalt schriftlicher Führungsgrundsätze

Der Auswertung liegen die Angaben der 14 Unternehmen zugrunde, die schriftliche Führungsgrundsätze schon eingeführt haben, sowie Teilangaben aus 2 Unternehmen, die sich noch in der Planungsphase befinden.

Die Ergebnisse lassen sich wie folgt zusammenfassen:

1. Der Einfluß von Vorstand und oberem Management ist dominierend. In 9 Fällen ging die Initiative zur Erstellung der Grundsätze allein vom Vorstand aus, in einem Fall ist das obere Management der alleinige Initiator gewesen. In drei Fällen tritt der Vorstand zusammen mit der Personalabteilung als Initiator auf.

Für die Formulierung zeichnet einmal der Vorstand alleinverantwortlich, 14mal war er an der Formulierung beteiligt. Ebenfalls an der Formulierung häufig beteiligt waren das obere (12mal) und das mittlere Management (7mal).

Obwohl auch die Interessen der Kapitaleigentümer in den Führungsgrundsätzen meist angesprochen werden, war der Aufsichtsrat nur einmal an der Formulierung beteiligt. Die übrigen betrieblichen Gruppen erreichen ebenfalls nur 2 bis 4 Nennungen in der Formulierungsphase, d.h. sie waren in maximal 25 % der Fälle mitbeteiligt (n = 16 für die Formulierungsphase).

Erlassen wurden die Führungsgrundsätze in der Regel vom Vorstand (13mal) und einmal vom oberen Management (n = 14 bei den schon erlassenen Führungsgrundsätzen).

2. Die These, daß schriftliche Führungsgrundsätze hauptsächlich das Werk ehrgeiziger Personalabteilungen sind, ist nach den Untersuchungsergebnissen nicht haltbar. Nur einmal tritt die Personalabteilung als alleiniger Initiator auf, 4mal als Mitinitiator. An der Formulierung waren immer (meist mehrere) andere Gruppen beteiligt.

3. Auch die Möglichkeit, daß die Führungsgrundsätze Wunschvorstellungen externer Berater widerspiegeln, scheidet aus: Nur in 4 Fällen wurden überhaupt externe Berater hinzugezogen, dabei wurden in 3 Fällen Führungskonzeptionen in Anlehnung an das "Harzburger Modell" eingeführt.

4. Auch auf einen direkten Druck von Seiten der Belegschaft oder des Betriebsrats können die Führungsgrundsätze nach den vorliegenden Angaben nicht zurückgeführt werden: Nur in einem Fall ging die Initiative zur Erstellung schriftlicher Führungsgrundsätze a u c h von der Belegschaft aus, in keinem Fall vom Betriebsrat. In je 2 Fällen waren der Betriebsrat bzw. der Betriebsrat und die Gesamtbelegschaft in der Formulierungsphase beteiligt.

Die hohe Beteiligung von Vorstand und oberem Management in allen Phasen der Entstehung von Führungsgrundsätzen läßt den Schluß zu, daß den Führungsgrundsätzen eine große Bedeutung beigemessen wird. Auch die meist breite Diskussion in der Formulierungsphase (in 9 Fällen waren drei und mehr betriebliche Gruppen an der Formulierung beteiligt) läßt kaum die These zu, daß Führungsgrundsätze nur eine inhaltsleere Demonstration seien. Da eine breite Diskussion eventuelle Mißstände unter Umständen erst sichtbar macht, müßte eine solche Strategie der Initiatoren (also in der Regel der Vorstände) zumindest als unverständlich gewertet werden, wenn nicht wirklich etwas verbessert werden soll.

2.1312 Geltungsbereich und Verbindlichkeit schriftlicher Führungsgrundsätze

Zum Grad der Verbindlichkeit und zum Geltungsbereich schriftlicher Führungsgrundsätze konnten die Angaben von 15 Unternehmen ausgewertet werden:

In 4 Unternehmen sind die Führungsgrundsätze als Anweisung oder Bestandteil des Arbeitsvertrags für die Betroffenen verbindlich. In 11 Unternehmen gelten sie als "Empfehlung", was im Vergleich zu der Alternative "Anregung", die keinmal gewählt wurde, immer noch als relativ verbindlich gelten kann.

Betroffen sind in 13 Unternehmen alle Mitarbeiter bzw. alle mit Führungsaufgaben betrauten Personen, in 2 Unternehmen das Top-Management bzw. die Leitenden Angestellten. Beschränkungen nur für mittlere und untere Ebenen existieren nicht.

Diese starke Selbstbindung der Verantwortlichen läßt ebenfalls auf deren ernsthafte Bemühungen oder zumindest auf ein verändertes Selbstbild schließen, da sie es sonst kaum als opportun empfinden könnten, sich der Gefahr auszusetzen, an den von ihnen selbst maßgeblich beeinflußten Standards gemessen zu werden.

2.1313 Vergleich von Unternehmen mit und ohne schriftliche Führungsgrundsätze hinsichtlich personeller Rahmendaten

Bei dem Vergleich zwischen Unternehmen mit und ohne schriftliche Führungsgrundsätze wird davon ausgegangen, daß Führungsgrundsätze tatsächlich als inhaltlich gemeinte Dokumente aufgefaßt werden können, falls sich Unternehmen mit und ohne Führungsgrundsätze in bestimmten, personellen Rahmendaten grundlegend unterscheiden. Als solche Rahmendaten können insbesondere die hierarchische Gliederungstiefe und die Unternehmensgröße gemessen an der Beschäftigtenzahl angesehen werden.

Vergleicht man die Unternehmen, die über schriftliche Führungsgrundsätze verfügen oder solche einführen wollen, mit den übrigen Unternehmen hinsichtlich dieser Rahmendaten, so lassen sich einige interessante Tendenzen feststellen:

1. Man kann davon ausgehen, daß die Notwendigkeit, Führungsprobleme formell zu lösen, umso eher gesehen wird, je tiefer ein Unternehmen hierarchisch gegliedert ist, d.h. wenn ein direkter Kontakt der Führungsspitze zur "Basis" nicht mehr gegeben ist. Diese Annahme wird durch die Untersuchungsergebnisse gestützt:

Tabelle 2-3: Führungsgrundsätze und Gliederungstiefe

Hierarchiestufen unterhalb der Vorstandsebene	Unternehmen insgesamt	Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen[a] (1) eingeführt	(2) geplant	(3) Summe
1 - 2	1 (100)	0 (0)	0 (0)	0 (0)
3 - 5	20 (100)	6 (30)	5 (25)	11 (55)
6 - 10	12 (100)	7 (58)	3 (25)	10 (83)
mehr als 10	1 (100)	1 (100)	0 (0)	1 (100)
insgesamt:	34 (100)	14 (41)	8 (24)	22 (65)

a) absolute Zahlen; Prozent der Gruppe in Klammern.

Fast alle Unternehmen mit sechs und mehr Hierarchiestufen verfügen demnach über schriftliche Führungsgrundsätze bzw. bereiten solche Grundsätze vor. Bei den Unternehmen mit weniger Hierarchiestufen trifft dies nur für gut die Hälfte zu.

Die Annahme, daß es sich um einen systematischen Zusammenhang handelt, wird noch durch eine andere Beobachtung gestützt: In den Unternehmen mit hoher Gliederungstiefe sind die Führungsgrundsätze überwiegend schon eingeführt. In den weniger stark hierarchisierten Unternehmen fällt diese Relation deutlich schwächer aus.

Zumindest dem Trend nach kann deshalb von der Annahme ausgegangen werden, daß die schriftlichen Führungsgrundsätze tatsächlich einen Beitrag zur Lösung konkreter Führungsprobleme liefern sollen, wobei sich die Notwendigkeit zur formellen (schriftlichen) Fixierung eher in hierarchisch tief gegliederten (unüberschaubareren) Organisationen als in anderen Organisationen ergibt. Ginge es bei der Erstellung solcher Grundsätze nur um inhaltlich nicht unbedingt ernst zu nehmende Modeströmungen, wäre eine

gleichmäßigere Verteilung auf alle Unternehmen zu erwarten.

2. Es liegt nahe, einen ähnlichen Zusammenhang für die absolute Beschäftigtenzahl anzunehmen. Um die Daten übersichtlicher zu machen, wurden die Unternehmen acht Größenklassen, gemessen an der Beschäftigtenzahl, zugeordnet. Wie verbreitet schriftliche Führungsgrundsätze in den einzelnen Größenklassen sind, ist in Tabelle 2-4 dargestellt.

Tendenziell ergibt sich das gleiche Bild wie bei der Untersuchung der Gliederungstiefe: Je höher die Beschäftigtenzahl, desto häufiger werden (tendenziell) schriftliche Führungsgrundsätze eingesetzt. Dies gilt insbesondere, wenn man weniger Größenklassen bildet, was wegen der geringen Stichprobengröße a priori sinnvoller erscheint.

Berücksichtigt man dagegen die Fragestellung, so spricht einiges für die hier vorgenommene Klasseneinteilung: Eine plausible Hypothese könnte z.B. lauten, daß bei weniger als 500 Beschäftigten ein so formalistisches Instrument wie schriftliche Führungsgrundsätze unsinnig ist - "wo doch jeder jeden kennt". Leider liegen in dieser Größenklasse nur Angaben von 2 Unternehmen vor, die sich aber in der Tat gemäß dieser Hypothese verhalten.

Zweifel am Sinn schriftlicher Führungsgrundsätze erscheinen auch für die folgenden beiden Größenklassen noch angebracht. Tatsächlich ist der Anteil schriftlicher Führungsgrundsätze hier aber mit 80 % bzw. 67 % sehr hoch. Mittlere Unternehmen (Größenklassen 4 und 5) fallen demgegenüber deutlich zurück, während bei großen Unternehmen schriftliche Führungsgrundsätze wieder häufiger auftreten. Graphisch ergibt sich hieraus die in Abb. 2-1 dargestellte Verteilung.

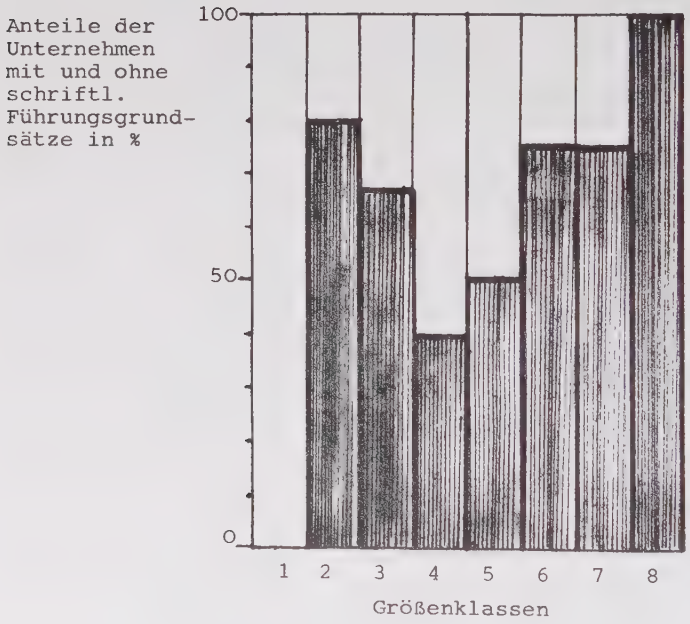
Gestützt wird die hieraus ableitbare Vermutung, daß sich mittlere Unternehmen in Bezug auf die Erstellung schriftlicher Führungsgrundsätze anders verhalten als kleinere und große Unternehmen, durch ähnliche Ergebnisse von VOßBEIN, der vier Größenklassen, gemessen am Jahresumsatz, untersucht.

Tabelle 2-4: Führungsgrundsätze und Beschäftigtenzahl

Größenklasse	Beschäftigtenzahl	Anzahl der Unternehmen in dieser Klasse[1]		davon sind in ... Unternehmen schriftliche Führungsgrundsätze[1]					
				vorhanden (1)		geplant (2)		(1) + (2)	
		absolut	in v.H.	absolut	in v.H.	absolut	in v.H.	absolut	in v.H.
1	≤ 500	2	100	0	0	0	0	0	0
2	501- 2.000	5	100	1	20	3	60	4	80
3	2.001- 5.000	3	100	2	67	0	0	2	67
4	5.001-10.000	5	100	2	40	0	0	2	40
5	10.001-20.000	4	100	1	25	1	25	2	50
6	20.001-50.000	8	100	4	50	2	25	6	75
7	50.001-100000	4	100	2	50	1	25	3	75
8	>100000	3	100	2	67	1	33	3	100

1) Prozentangaben gleich Prozent der jeweiligen Klasse.

Abb. 2-1: Führungsgrundsätze und Beschäftigtenzahl



Unternehmen ohne schriftliche Führungsgrundsätze

Unternehmen, in denen schriftliche Führungs-grundsätze vorhanden oder geplant sind.

Tabelle 2-5: Führungsinstrumente und Umsatz[a)]

Größenklasse: Jahresumsatz 1973 in Mio.DM:	I unter 100	II 100-250	III 250-999	IV über 1.000
Unternehmen in dieser Klasse:	53	38	38	39
davon haben eine Führungsanweisung:	38%	45%	29%	44%
Anzahl der im Durchschnitt eingesetzten Führungsinstrumente (6 Vorgaben)	2,9	3,4	3,3	3,8
im Durchschnitt zutreffende Merkmale für die Führung (13 Vorgaben)	9,3	9,5	8,7	10,9

a) Nach VOßBEIN (Führungssystem), besonders S. 119, 125 u.130.

Tabelle 2-5 zeigt deutlich, daß auch bei einer größeren Stichprobe und einer Größeneinteilung nach dem Umsatz mittlere Unternehmen (Größenklasse III) tendenziell weniger über Führungsanweisungen verfügen und weniger Führungsmerkmale aufweisen als andere Unternehmen. Hieraus ist zu schließen,"daß die Unternehmensgrößenklasse III am wenigsten zur Institutionalisierung von Organisationskriterien neigt."[1)]

Analysiert man die Ergebnisse von VOßBEIN genauer, so ergibt sich dem Trend nach folgender Zusammenhang für die sechs untersuchten Führungsinstrumente in den Größenklassen II bis IV: Führungsanweisung, Stellen- und Funktionsbeschreibung und Anforderungsprofil werden in Größenklasse III weniger häufig eingesetzt als in den benachbarten Größenklassen. Für die übrigen

1) VOßBEIN (Führungssystem), S. 304.

Instrumente (Beurteilungssystem, Organisations- und Funktionsplan, Vollmachtsregelung) besteht ein tendenziell positiver Zusammenhang zwischen Unternehmensgröße und Einsatzhäufigkeit[1]. D.h. der "Einbruch" der Einsatzhäufigkeiten in Größenklasse III besteht vorwiegend bei hochkomplexen Instrumenten[2].

Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit können folgende Schlußfolgerungen als hinreichend plausibel gelten:

1. Daß schriftliche Führungsgrundsätze in kleinen und in großen Unternehmen häufig auftreten, stützt die These, daß (nicht nur) unternehmensinterne Bedingungen zu ihrer Entstehung führen. Allgemeine gesellschaftliche und soziale Einflußfaktoren - wie von ALBACH angenommen - dürften eine (unter Umständen entscheidende) Bedeutung haben.

2. Einiges spricht für die These, daß Führungsgrundsätze und der in ihnen angedeutete Wandel in der Führungsform als Notwendigkeit empfunden wird. Dabei besteht eine "kritische Schwelle" der Übersichtlichkeit und des Kontakts in mittleren Unternehmen. Unterhalb dieser Schwelle können Führungsgrundsätze noch auf persönlichen Wunsch und in direktem Kontakt der Beteiligten entstehen. Unternehmen oberhalb dieser Schwelle verfügen über Institutionen, die ein Erkennen der Notwendigkeit und die Umsetzung in Instrumente begünstigen.

Als Anzeichen für die Richtigkeit dieser These kann gewertet werden, daß alle Unternehmen, in denen die Initiative zur Erstellung von Führungsgrundsätzen von der Personalabteilung mitgetragen wurde, zur Größenklasse 6 und höher gehören. Das einzige Unternehmen, in dem die Initiative nicht vom Vorstand ausging bzw. mitgetragen wurde, gehört zur Größenklasse 3.

---

1) Vgl. VOßBEIN (Führungssystem), S. 125.

2) Beurteilungssysteme sind zwar an und für sich auch komplex, werden jedoch in der Praxis in der Regel nicht so gehandhabt. Vgl. hierzu die Untersuchung von GRUNOW (Personalbeurteilung).

Bei entsprechender Interpretation der Untersuchungsergebnisse von VOßBEIN kann für mittlere Unternehmen angenommen werden, daß hier zwar auch eine Notwendigkeit zur Reflexion des Führungsstils besteht, die Unternehmen aber für eine Umsetzung durch Eigeninitiative schon zu groß sind, aber noch nicht groß genug, um auf die Unterstützung gut ausgestatteter Stabsabteilungen bei der Durchführung komplexer Maßnahmen zurückgreifen zu können.

2.1314 Vergleich der Rolle des Mitarbeiters in Führungsgrundsätzen und in Beurteilungssystemen

Den folgenden Überlegungen liegt die Annahme zugrunde, daß betriebliche Beurteilungssysteme ein gutes Abbild dessen sind, wie die Rolle des Mitarbeiters im Unternehmen wahrgenommen wird und welche Eigenschaften und Verhaltensweisen von einem "guten Mitarbeiter" erwartet werden - auch und vielleicht gerade wenn die Beurteilungssysteme der Praxis nach den Untersuchungen von GRUNOW einer methodenkritischen Prüfung nicht standhalten und eher intuitiv zusammengestellte Instrumente sind.[1] Wenn diese Systeme trotzdem von Beurteilern und Beurteilten überwiegend positiv eingeschätzt werden[2], so erscheint der Schluß zulässig, daß die Inhalte der Beurteilung sich im wesentlichen mit den Rollenvorstellungen der Beteiligten decken bzw. diesen zumindest nicht diametral entgegenstehen.

Von den 33 untersuchten Unternehmen der "Bonner Stichprobe" gaben 27 (82%) an, über ein standardisiertes Beurteilungssystem zu verfügen. Dieser Anteil liegt wesentlich höher als die von GRUNOW geschätzte Verbreitung in privatwirtschaftlichen Organisationen von 15%. Diese pessimistische Schätzung von GRUNOW ist jedoch mit Vorsicht zu betrachten, da seine Untersuchung von vorneherein auf Unternehmen m i t standardisiertem Beurteilungssystem abstellt und die Nicht-Existenz (anscheinend) nicht systematisch erfaßt wird. Bei den normalerweise zu erwartenden niedrigen Rücklaufquoten bei derartigen Befragungen von Unternehmen erscheint es nur beschränkt sinnvoll, von einer Rücklaufquote von 17% aller

1) Vgl. GRUNOW (Personalbeurteilung).

2) Vgl. ebenda, S. 54.

angeschriebenen Wirtschaftsorganisationen auf die Nicht-Existenz von Beurteilungssystemen in den übrigen Organisationen zu schließen[1].

In anderen Punkten ergeben sich durchaus gute Parallelen: In der Untersuchung bei der "Bonner Stichprobe" geben 27 (100 %) Unternehmen an, über ein standardisiertes Beurteilungssystem zu verfügen. Nur 17 (63 %) Unternehmen dagegen geben an, daß die Beurteilung schriftlich erfolge, 10 (37 %) machen hierzu keine Angabe. Nur mündlich und frei scheint die Beurteilung aber auch hier nicht zu erfolgen, da diese Alternativen keinmal gewählt wurden. Das Verhältnis von 63 % (Schriftform) und 37 % (ungeklärte Fälle) findet sich bei GRUNOW andeutungsweise wieder: Der Rücklauf besteht dort aus 69 % Organisationen, die standardisiertes Beurteilungsmaterial zur Verfügung stellten, und 31 %, die solches Material nicht zur Verfügung stellen konnten[2].

Aufgrund dieser Überlegungen - die im folgenden anhand anderer Vergleiche noch erweitert werden können - wird zunächst davon ausgegangen, daß die in der "Bonner Stichprobe" erhobenen Daten ein gutes Bild von Stand und Entwicklungen im Beurteilungswesen abgeben. Im Hinblick auf die Fragestellung dieser Arbeit wurden folgende Zusammenhänge untersucht:

1. Wenn Führungsgrundsätze zunehmend den Mitarbeiter in den Mittelpunkt des Interesses stellen, so ist zu erwarten - falls es sich hierbei um ein reales Anliegen handelt -, daß auch die Zahl der personalpolitischen Instrumente und hier auch die Häufigkeit systematischer Mitarbeiterbeurteilungen angestiegen ist.

Eine Aufstellung der Beurteilungssysteme nach Einführungsjahren stützt diese These:

---

1) Vgl. GRUNOW (Personalbeurteilung), S. 9.
2) Vgl. ebenda.

Tabelle 2-6: Beurteilungssysteme nach Einführungsjahren

Einführungsjahr	Anzahl Beurteilungssysteme			
	Erhebung "Bonner Stichprobe"		Erhebung GRUNOW[a)]	
	absolut	in Prozent	absolut	in Prozent
k.A./nicht feststellbar	4	14	35	19
(1952) - 1959	5	19	18	10
1960 - 1969	2	7	78	41
1970 - 1972[b)]			58	30
bzw. 1972 - 1977[c)]	16	60		
insgesamt:	27	100	189	100

a) Nach GRUNOW (Personalbeurteilung), S. 12.

b) Die Dokumentensammlung von GRUNOW wurde zwischen Nov. 1971 bis März 1972 durchgeführt. Vgl. GRUNOW (Personalbeurteilung), Fußnote 4, S. 63.

c) 1970 und 1971 kamen bei der Erhebung in der "Bonner Stichprobe" nicht vor.

Bei den Daten zur Bonner Stichprobe ist die Entwicklung unmittelbar ersichtlich. Bei der Interpretation der Ergebnisse von GRUNOW ist zu berücksichtigen, daß der Untersuchungszeitraum für die siebziger Jahre nur gut zwei Jahre umfaßt, auf die 30 % aller untersuchten standardisierten Beurteilungssysteme entfallen, während in der Dekade (!) davor "nur" 41 % entstanden.

Zunächst nicht ganz einsichtig erscheinen die unterschiedlichen Verteilungen in den beiden Untersuchungen über den Gesamtzeitraum hinweg. Berücksichtigt man jedoch, daß mit dem Betriebsverfassungsgesetz von 1972 die Mitbestimmung des Betriebsrats bei Personalfragebogen und Beurteilungsgrundsätzen neu geregelt wurde (§ 94 BetrVerfG (1972)), so ergeben sich einige interessante Erklärungsmöglichkeiten:
Faßt man (wie ähnlich auch GRUNOW vorschlägt) die vor 1960 entstandenen Beurteilungssysteme zu einer Kategorie "alter" Beur-

teilungssysteme zusammen, so ergibt sich hier eine relativ gute Übereinstimmung in den in beiden Untersuchungen ermittelten Anteilen. Ein "Einbruch" ergibt sich in den Jahren 1960-1972, wo nach GRUNOW 71 % der untersuchten Beurteilungssysteme entstanden sind, nach den Werten aus der "Bonner Stichprobe" nur ganze 7 %! Es läßt sich vermuten, daß die 1972 durch das Betriebsverfassungsgesetz neu eröffneten Möglichkeiten vor allem in Unternehmen genutzt wurden, die entweder noch kein Beurteilungssystem hatten oder wo die Einführung noch nicht so lange zurücklag und das Beurteilungswesen noch irgendwie "im Gespräch" (Bewußtsein) war. Plausibel erscheint diese Erklärung besonders deshalb, weil (1) in der Untersuchung zur "Bonner Stichprobe" den Jahren 1970 und 1971 kein einziges Beurteilungssystem zugeordnet werden konnte, (2) GRUNOW feststellt, daß das Engagement der Betriebsräte in Beurteilungsfragen allgemein niedrig einzuschätzen ist (war)[1] und (3) sich nach GRUNOW 1971/72 viele Unternehmen mit der Umarbeitung ihrer Unterlagen beschäftigten[2]. Als zusätzliches Indiz sei erwähnt, daß bei einer Untersuchung in den USA eine Verbreitung standardisierter Beurteilungen von 80 % festgestellt wurde, wovon mehr als 60 % in den sechziger Jahren eingeführt wurden[3]. Wenn mit einigem zeitlichen Abstand anhand der "Bonner Stichprobe" für die Bundesrepublik Deutschland genau das gleiche Ergebnis erzielt wird, so kann dieses Ergebnis nach aller Erfahrung als hoch plausibel gelten.

2. Wenn sich - wie von ALBACH anhand der Führungsgrundsätze postuliert - das Menschenbild im Unternehmen im Zeitablauf verändert hat, so ist zu erwarten, daß auch Form und Inhalt der Mitarbeiterbeurteilung ähnlichen Veränderungen unterliegen.

---

1) Vgl. GRUNOW (Personalbeurteilung), S. 128.

2) Vgl. ebenda, S. 12.

3) Vgl. GRUNOW (Personalbeurteilung), Fußnote 15, S. 64 u.d.a. Lit.

Um dies zu untersuchen, wurden die Beurteilungssysteme in zwei Gruppen eingeteilt: "alte" vor 1972 und "neue" ab 1972 eingeführte Systeme. Die theoretische Überlegung hierfür ist, daß die ersten von ALBACH untersuchten schriftlichen Führungsgrundsätze 1965 eingeführt wurden; zunehmende Verbreitung fanden sie erst ab 1968. D. h. die ersten Manifestationen des vermuteten Bewußtseinswandels können in der zweiten Hälfte der sechziger Jahre angesetzt werden. Wenn dies anhand der Beurteilungssysteme untersucht werden soll, so liegt es nahe, mögliche Veränderungen auch hier in etwa dem gleichen Zeitraum zu vermuten.

Aus pragmatischen Gründen wurde der Bereich der "alten" Systeme bis 1972 ausgedehnt. Dies erlaubt vor allem einen Vergleich mit den Daten von GRUNOW, dessen Untersuchung bis 1972 reicht. Da bei der Untersuchung für die Bonner Stichprobe die Einführungsjahre 1969/70/71 nicht vorkommen, erscheint dieser Schritt auch im Hinblick auf die obigen Überlegungen angemessen.

Die Interpretation der Ergebnisse wird allerdings dadurch beeinträchtigt, daß sich bei dieser Vorgehensweise genau zwei Klassen bilden, die auch dem Kriterium "vor und nach den Neuregelungen im BetrVerfG (1972)" entsprechen. In diesem Zusammenhang sei noch einmal die Fragestellung dieser Arbeit präzisiert: Der vermutete Wandel von Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen soll nicht durch irgendeinen z.B. altruistischen Wandel im "Zeitgeist" o.ä. erklärt werden, sondern die Hypothese ist, daß er durch o b j e k t i v f e s t s t e l l b a r e Veränderungen in der Führungssituation induziert wurde. Anders ausgedrückt lautet die Frage: Lassen sich Veränderungen in Faktoren feststellen, die die Bedingungen der Leistungsbereitschaft von Mitarbeitern so beeinflussen, daß die Veränderungen im Führungsstil als Notwendigkeit zur Aufrechterhaltung der Leistungsbereitschaft erscheinen? Insofern erscheint es letztlich unerheblich, ob diese Faktoren dadurch zum Tragen kommen, daß ihre Bedeutung von Führungskräften erkannt und berücksichtigt wird, ohne daß entsprechende Forderungen der Mitarbeiter in institutionalisierter Form geäußert werden o d e r ob ein institutionalisierter Druck ausgeübt wird. Natürlich wäre es trotz-

dem interessant zu untersuchen, ob und wie sich die Institutionalisierung z.B. auf die Veränderungsgeschwindigkeit auswirkt. Dies kann hier jedoch nicht weiter verfolgt werden.

Im einzelnen werden die Veränderungen folgender Merkmale von Beurteilungssystemen untersucht:

- Häufigkeit bestimmter Beurteilungskategorien
- Differenzierung der Beurteilung nach Mitarbeitergruppen
- am Beurteilungsvorgang beteiligte Personen.

Soweit wie möglich werden wieder die Daten von GRUNOW zum Vergleich herangezogen. Eine Übersicht über Entwicklungen in den genannten Bereichen geben die Tabellen 2-7 bis 2-9. Folgende Zusammenhänge sollen hieran überprüft werden:

2a. Wenn die Aussagen schriftlicher Führungsgrundsätze reale Bemühungen wiedergeben, so könnte im Hinblick auf das Beurteilungssystem erwartet werden, daß
   - die Bedeutung von fachlichen und Leistungsstandards tendenziell zunimmt,
   - die Bedeutung charakterlicher Eigenschaften (Beispiele im Fragebogen: Pünktlichkeit, Sauberkeit) tendenziell abnimmt,
   - die Bedeutung der Potentialbeurteilung (als Grundlage der Mitarbeiterförderung) tendenziell zunimmt,
   - Führungsqualitäten tendenziell stärker berücksichtigt werden.

Dabei wird zunächst der Trend für a l l e Unternehmen untersucht:[1)]

Die Vermutung kann für die fachliche Qualifikation anhand von Tabelle 2-7 nicht belegt werden - naturgemäß enthalten alle Beurteilungssysteme irgendwelche Maße für die Eignung zur Aufgabenerfüllung. Tabelle 2-8 dagegen zeigt, daß die Unternehmen sich anscheinend zunehmend darum bemühen, die Beurteilung differenzierter zu betrachten. Dabei liegen Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen an der Spitze. Mehr als eine zunehmende Tendenz, Mitarbeiter differenzierter beurteilen zu

1) Die in den Tabellen mitaufgeführten Daten nur für Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen werden in Abschnitt 2.1324 ausgewertet.

Tabelle 2-7: Häufigkeit ausgewählter Beurteilungskategorien

Kriterium		wird erfaßt in ... Organisationen								
			Bonner Stichprobe							
Bonner Stichprobe	GRUNOW[1]	GRUNOW bis 1972	vor 1972[2] (n = 11)		1972-1977 (n = 16)		insgesamt (n = 27)		Unternehmen m. schr. Führungsgr. (n = 17)[3]	
		%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
fachliche Qualifikation	· Fachkenntnisse · spezielle Fertigkeiten · Leistung allgemein	80 85 98	11	100	16	100	27	100	17	100
charakterliche Eigenschaften	Charaktermerkmale	70	6	55	3	19	9	33	5	29
Potential	Potential	47	8	73	9	56	17	63	10	59
Führungsqualitäten	· Gesamtpersönlichkeit · Angemessenes Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern · Initiative und Motivation von Mitarbeitern	90 72 14	10	91	14	88	24	89	15	88

1) Vgl. GRUNOW (Personalbeurteilung), S. 16 und 24f.

2) Beurteilungssysteme ohne Angabe des Einführungsjahres sind aufgrund von Plausibilitätsüberlegungen hier miterfaßt.

3) In 4 der 21 Unternehmen, von denen nähere Angaben vorliegen, existieren zwar schriftliche Führungsgrundsätze bzw. sind solche geplant, jedoch gibt es kein standardisiertes Beurteilungsverfahren. D.h.bezogen auf die Existenz eines Beurteilungssystems ergibt sich für Unternehmen mit und ohne schriftliche Führungsgrundsätze die gleiche Quote.

Tabelle 2-8: Differenzierung des Beurteilungssystems nach Mitarbeitergruppen

Das Beurteilungssystem ist	GRUNOW bis 1972[1]		Bonner Stichprobe							
			vor 1972		1972-1977		insgesamt		Untern. m. schr. Führ.Gr.	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
für alle Mitarbeiter gleich	81	30	2	18	4	25	6	22	3	18
differenziert - insgesamt	65	24	6	55	11	69	17	63	13	76
(- nach hierarchischer Stellung)[2]	-	-	(6)	(55)	(9)	(56)	(15)	(56)	(12)	(70)
(- nach Funktion)	-	-	(0)	(0)	(2)	(13)	(2)	(7)	(1)	(6)
k.A./nicht verwertbar	127	46	3	27	1	6	4	15	1	6
insgesamt	273	100	11	100	16	100	27	100	17	100

1) Vgl. GRUNOW (Personalbeurteilung), S.13. Kriterium: Existenz verschiedener Beurteilungsunterlagen.

2) Alle Angaben, in denen unterschieden wird zwischen Tarif- und AT-Mitarbeitern, gewerblichen Arbeitnehmern, Leitenden Angestellten u.ä., wurden als hierarchischer Stellenbezug gewertet.

Tabelle 2-9: Am Beurteilungsvorgang beteiligte Personen und Stellen

Am Beurteilungsvorgang ist beteiligt	"Bonner Stichprobe"							
	vor 1972 (n = 11)		1972-1977 (n = 16)		insgesamt (n = 27)		Unternehmen mit schrift.Führ.Gr. (n = 17)	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
unmittelbarer Vorgesetzter	11	100	16	100	27	100	17	100
Beurteilter selbst	7	64	16	100	23	85	14	82
Personal-abteilung	6	55	8	50	14	52	9	53
nächsthöherer Vorgesetzter[1)]	3	27	3	19	6	22	3	18

1) Unter "Sonstige" genannt. Übrige bedeutungslos
(1 x Ressort Personalförderung; 1 x Betriebsrat)

w o l l e n, kann allerdings aus den Daten nicht herausgelesen werden: Der von GRUNOW festgestellte prozentuale Anteil von 24 % Unternehmen, die tatsächlich auch verschiedene Verfahren anwenden, läßt Zweifel an der praktischen Bedeutung ebenso angebracht erscheinen wie der hohe Anteil der Differenzierung nach hierarchischen Gesichtspunkten bei den Daten aus der Bonner Stichprobe. Bemerkenswert ist immerhin, daß neuerdings auch funktionale Unterscheidungen auftauchen.
Deutlich ist nach Tabelle 2-7 der (erwartete) Rückgang bei der Beurteilung charakterlicher Eigenschaften. Bei den in der Umfrage gegebenen Beispielen (Pünktlichkeit, Sauberkeit) dürfte dies ziemlich genau der These entsprechen, daß aus dem "Belegschaftskind" ein "mündiger Mitarbeiter" wird.

Bei der Potentialbeurteilung ergibt sich kein einheitliches Bild. Die Untersuchung von GRUNOW weist insgesamt einen niedrigeren Wert auf als alle Teilergebnisse aus der Bonner Stichprobe. Mit dem vorliegenden Datenmaterial kann dieser Befund nicht weiter interpretiert werden.

Bei der Kategorie "Führungsqualitäten" dürfte die gleiche Situation wie bei der fachlichen Qualifikation vorliegen: Soweit Führungskräfte überhaupt passiv von der Beurteilung betroffen sind, wird das Führungsverhalten i.d.R. mit einbezogen; wesentliche Veränderungen treten daher nicht auf.

2b. Wenn sich die wahrgenommene Rolle des Mitarbeiters im Unternehmen ändert, so ist zu erwarten, daß sich auch seine Rolle im Beurteilungsvorgang ändert.

Für die Beteiligung der Beurteilten selbst am Beurteilungsvorgang trifft dies tendenziell zu, wobei allerdings ungeklärt bleiben muß, inwieweit der in Tabelle 2-9 dargestellte Zusammenhang lediglich eine Institutionalisierung der Möglichkeiten des Betriebsverfassungsgesetzes ist.

Daß sich hierdurch die realen Konsequenzen der Beurteilung für den Beurteilten ändern, muß wiederum angezweifelt werden. Bei den

übrigen Gruppen der Beteiligten ergeben sich keine großen Veränderungen. Nur einmal wird ein "Ressort Personalförderung" erwähnt, dessen Beteiligung eine aktive Nutzung der Beurteilungsergebnisse vermuten läßt. Inwieweit sich die Mitwirkung der Personalabteilung qualitativ in eine ähnliche Richtung verändert hat, ist mit dem vorliegenden Material nicht nachprüfbar; quantitativ ist die Mitwirkung relativ konstant.

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß die formale Betrachtung von Entwicklungen im Beurteilungswesen Tendenzen erkennen läßt, die parallele Entwicklungen zu schriftlichen Führungsgrundsätzen andeuten. Die praktische Bedeutung und Umsetzung bleibt allerdings (nach dem vorliegenden Datenmaterial) unklar.

2.132 Indikatoren für die praktische Umsetzung schriftlicher Führungsgrundsätze

Als Indikatoren für die praktische Umsetzung schriftlicher Führungsgrundsätze werden im folgenden untersucht:
- die Selbsteinschätzung der befragten Unternehmen,
- begleitende personalpolitische Maßnahmen (Kontrolle, Sanktionen, Führungstraining) und
- Unterschiede im Einsatz führungsstilorientierter Instrumente in Unternehmen mit und ohne schriftliche Führungsgrundsätze.

2.1321 Geschätzter Verwirklichungsgrad und wahrgenommene Widerstände

Die Übersicht in Tabelle 2-10 zeigt, daß die Verwirklichung schriftlicher Führungsgrundsätze tendenziell positiv eingeschätzt wird. Die Zahlen zum Verwirklichungsgrad (weitgehend verwirklicht 43 %) stimmen fast genau mit dem von VOßBEIN ermittelten Wert überein: Nach seinen Ermittlungen wird in 44,7 % der Unternehmen mit verbindlichem Führungsstil dieser Führungsstil von allen Führungskräften eingehalten[1].

---

1) Vgl. VOßBEIN (Führungssystem), S. 123.

Tabelle 2-10: Verwirklichungsgrad und Akzeptanz

	Nennungen abs.	% (n = 14)
Verwirklichungsgrad:		
. Tendenz zur Anpassung	7	50
. weitgehend verwirklicht	6	43
. k.A.	1	7
	14	100
Akzeptanz:		
. gleichmäßig	9	64
. besonders aufgeschlossen: jüngere Führungskräfte	2	14
. besonders ablehnende Gruppen:	0	0
. k.A.	3	22
	14	100
spürbare Widerstände:		
. der Führungskräfte	1[a)]	7
. der Geführten	0	0

a) Dieses Unternehmen machte zur Akzeptanz keine Angaben. D.h. es ist nicht ersichtlich, um welche Gruppe es sich im einzelnen handelt.

Während der gesamte Fragenkomplex zum Führungskonzept ansonsten fast immer vollständig ausgefüllt ist, machten zur Akzeptanz durch verschiedene Gruppen 3 Unternehmen keine Angaben. Es ist zu vermuten, daß es sich hierbei um Unternehmen mit ungleichmäßiger Akzeptanz handelt, die jedoch nicht offengelegt wird.

Besondere Aufgeschlossenheit wird in zwei Fällen bei jüngeren Führungskräften registriert. Falls es sich um einen systematischen Zusammenhang handelt, erscheinen zwei Erklärungen möglich:

- Jüngere Führungskräfte sind allgemein Neuem gegenüber aufge-

schlossener und damit auch gegenüber Neuerungen in Form schriftlicher Führungsgrundsätze. Dies wäre eine Frage der Entwicklungspsychologie und hier nicht weiter zu untersuchen.

- Unabhängig von der Existenz schriftlicher Führungsgrundsätze zeigen jüngere Führungskräfte ein Führungsverhalten, das den Soll-Vorstellungen der schriftlichen Führungsgrundsätze ähnlich ist. Dies würde wiederum die schon mehrfach geäußerte Vermutung stützen, daß bestimmte Führungsstiländerungen ein allgemeines Phänomen sind und nicht nur in Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen auftreten.

Aufgrund anderer Untersuchungsergebnisse erscheint die zweite Interpretation als die naheliegendere: So stellt VOßBEIN fest, daß zwischen der Existenz von Führungsanweisungen und Strukturmerkmalen des Vorstands von Aktiengesellschaften kein Zusammenhang besteht. Ein signifikanter Zusammenhang besteht dagegen zwischen dem Auftreten von Gruppenentscheidungen und einem niedrigen Durchschnittsalter des Vorstands.[1)] Dies entspricht der obigen Vermutung, wenn man Gruppenentscheidungsprozesse (statt Einzelentscheidung) als wesentliches Element eines kooperativen Führungsstils betrachtet, wie er in den meisten schriftlichen Führungsgrundsätzen gefordert wird.

2.1322 Kontrolle und (personalpolitische) Konsequenzen

An die Frage nach der Einschätzung des Verwirklichungsgrads schließt sich sofort die Frage an, worauf sich die Einschätzungen stützen könnten. Wie Tabelle 2-11 zeigt, ist eine systematische Kontrolle in der Regel nicht erkennbar. Informelle Instrumente überwiegen. Nur in 4 Fällen wird das Beurteilungswesen systematisch genutzt.

Ob hierbei jedoch bessere Ergebnisse als z.B. durch informelles Feedback erzielt werden, muß nach den Ergebnissen von GRUNOW über die Güte von Beurteilungssystemen der Praxis bezweifelt

---

1) Vgl. VOßBEIN (Führungssystem), S. 238 u. 241.

werden[1]. Nachdenklich stimmt auch, daß zwar 89 % der im Zusammenhang mit der Bonner Stichprobe untersuchten Unternehmen angeben, Führungsqualitäten in ihrer Beurteilung zu erfassen, GRUNOW jedoch bei seiner Analyse eine solche Kategorie nicht ermittelt. Die von GRUNOW ermittelten Elemente, die diesem Ansinnen entsprechen könnten (vgl. Tabelle 2-7: Gesamtpersönlichkeit, Angemessenes Verhalten gegenüber Vorgesetzten und Mitarbeitern, Initiative und Motivation von Mitarbeitern) und ihre relativen Auftretenshäufigkeiten stimmen wenig zuversichtlich.

Tabelle 2-11: Maßnahmen zur Beurteilung der Auswirkungen schriftlicher Führungsgrundsätze

	Nennungen[a]	
	abs.	% (n = 14)
Kontrolluntersuchung durchgeführt	0	0
Kontrolluntersuchung geplant	1	7
im Zuge der Beurteilung	4	29
informelles Feedback	9	64
- nur informell	5	36
Sonstige:		
Befragung vor Einführung	2	14
Diskussion und "Abfrage" in Seminaren	2	14

a) Mehrfachnennungen möglich

Den mangelhaften Kontroll- und Beobachtungsmöglichkeiten entsprechen die Antworten auf die Frage nach personalpolitischen Konsequenzen (vgl. Tabelle 2-12). Überwiegend sind keine personalpolitischen Folgen bekannt. Am ehesten wird die Einhaltung des gewünschten Führungsverhaltens bei Beförderungen berücksichtigt.

---

1) Vgl. GRUNOW (Personalbeurteilung), besonders S. 27ff.

Tabelle 2-12: Personalpolitische Konsequenzen

	Nennungen[a]	
	abs.	% (n = 14)
Keine personalpolitischen Folgen bekannt:	9	64
Führungskräfte wurden auf Einhaltung hingewiesen:	2	14
Berücksichtigung bei Beförderungen:	3	21
Einhaltung ausschlaggebend bei Beförderungen:	2	14
Entlassung / Versetzung von Führungskräften	0	0
Kündigung durch betroffene Führungskräfte selbst	0	0

a) Mehrfachnennungen möglich

2.1323. Begleitende Trainingsmaßnahmen

Wie der voraufgehende Abschnitt zeigt, ist ein Druck in Richtung auf die Verwirklichung schriftlicher Führungsgrundsätze durch personalpolitische Konsequenzen kaum zu erwarten. Wenn trotzdem ein hoher Verwirklichungsgrad erreicht wird, so könnte dieser auch von gezielten Weiterbildungsmaßnahmen abhängen.

Diese Vermutung kann nach den Angaben der Unternehmen der "Bonner Stichprobe" allerdings nicht belegt werden: Zwar wird in 7 (50 %) der Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen in der Führungskräftefortbildung Bezug auf die Führungsgrundsätze genommen. Dabei handelt es sich jedoch nur in 2 Unternehmen um besondere Seminare. In 3 Unternehmen ist dieser Bereich in die allgemeinen Führungsseminare integriert; 1 Unternehmen nutzt (offene) externe Seminarprogramme, wobei unklar bleiben muß, wie dabei der Bezug zu den hauseigenen Führungsgrundsätzen hergestellt wird.

Überwiegend werden nach dem vorliegenden Datenmaterial Kurse zu allgemeinen Führungsproblemen genutzt. In einem Unternehmen ge-

hören Führungsseminare überhaupt nicht zum normalen Fortbildungsprogramm. Die Gruppe der Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen dürfte sich damit in den Weiterbildungsanstrengungen nicht wesentlich von den übrigen Unternehmen unterscheiden, wo in 2 Unternehmen eine Nutzung einschlägiger Seminare nicht erkennbar ist. Alle anderen Unternehmen bieten entsprechende Veranstaltungen an.

Aufgrund der uneinheitlichen Angaben zu diesem gesamten Fragenkomplex wie auch zur Personalstruktur konnten differenzierte Auswertungen bezüglich der Frequenz der Führungsschulung nicht vorgenommen werden. Vorsichtige Schätzungen des Weiterbildungsbedarfs im Zusammenhang mit schriftlichen Führungsgrundsätzen ergeben jedoch Zeiträume von 2 - 5 Jahren, wenn man den Akademikeranteil zur Schätzung des Trainingsbedarfs heranzieht, und zwischen 5 - 15 Jahren, wenn man Fachhochschulabsolventen und Meister (für die die Grundsätze nach den Angaben im Fragebogen in der Regel auch gelten sollen) mit einbezieht. Fluktuation, aber auch mögliche Multiplikatoreffekte sind hierbei allerdings nicht berücksichtigt.

2.1324 Vergleich personalpolitischer Maßnahmen in Unternehmen mit und ohne schriftliche Führungsgrundsätze

Betrachtet man die bisher aufgeführten Daten insgesamt, so sind außer der Existenz schriftlicher Führungsgrundsätze kaum Unterschiede zwischen Unternehmen ohne und mit diesem Instrument festzustellen. Insbesondere lassen weder die Daten zum Beurteilungswesen noch zu Weiterbildungsmaßnahmen erkennen, daß in Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen wesentlich andere Entwicklungen stattfinden als in anderen Unternehmen.

Bei den Weiterbildungsmaßnahmen geben auch zwei Unternehmen o h n e schriftliche Führungsgrundsätze an, Führungskräfte mit Bezug auf Führungsgrundsätze fortzubilden. D.h. auch in solchen Unternehmen werden besondere Trainingsanstrengungen im Zusammenhang mit Führungsgrundsätzen unternommen, ohne daß diese Grundsätze in Schriftform einem größeren Personenkreis zugänglich gemacht wurden.

Verbleibt der Vergleich, ob sich Unternehmen mit und ohne schriftliche Führungsgrundsätze hinsichtlich des verfolgten Führungskonzepts unterscheiden. Die Angaben hierzu sind in Tabelle 2-13 zusammengefaßt. Von besonderem Interesse ist hierbei die Kategorie "Sonstige Konzeptvorstellungen". Hier wurden alle differenzierteren Konzeptvorstellungen zusammengefaßt wie situativ, zielorientiert, motivationsorientiert, Delegationsprinzip und Mischformen hieraus. Wegen der zu kleinen Stichprobe war eine detailliertere Auswertung hier nicht möglich. Die häufigsten Nennungen erzielten in dieser Kategorie jedoch Konzepte, die zielorientierte Komponenten enthalten (in 4 von 6 Fällen).

Insgesamt zeigt Tabelle 2-13, daß Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen offenbar differenziertere Vorstellungen von einem Führungskonzept haben als andere Unternehmen. Zwar liegen die Angaben des diffusen Konzepts "Kooperation" mit 50 % immer noch sehr hoch, jedoch hatten alle Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen immerhin irgendwelche benennbaren Konzeptvorstellungen. Bei den Unternehmen ohne schriftliche Führungsgrundsätze dagegen richten sich 50 % nicht nach bestimmbaren Modellvorstellungen.

Man kann daraus schließen, daß in Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen der Reflexionsprozeß über Führungsfragen tendenziell weiter vorangeschritten ist als in anderen Unternehmen. Ein Zusammenhang zwischen dem Einführungsdatum schriftlicher Führungsgrundsätze und den Konzeptvorstellungen war dabei nicht erkennbar.

Relativiert wird die Aussage des tendenziell weiter fortgeschrittenen Reflexionsprozesses in Abhängigkeit von der Existenz schriftlicher Führungsgrundsätze jedoch durch eine Zuordnung der Konzeptvorstellungen zur Beschäftigtenzahl: Nach Tabelle 2-14 ergibt sich, daß die Existenz von Konzeptvorstellungen offenbar (auch) von der Unternehmensgröße abhängt.

Tabelle 2-13: Führungskonzept und Existenz schriftlicher Führungsgrundsätze

Konzeptvorstellung	Existenz schriftlicher Führungsgrundsätze									
	(1) ja		(2)geplant		(1)+(2)		(3) nein		(1)+(2)+(3)	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Harzburger Modell	3	21	1	12	4	18	0	0	4	12
Kooperation	7	50	3	38	10	45	5	42	15	44
Sonstige	4	29	1	12	5	23	1	8	6	18
Keine / k.A.	0	0	3	38	3	14	6	50	9	26
Summe:	14	100	8	100	22	100	12	100	34	100

Tabelle 2-14: Führungskonzept und Beschäftigtenzahl

Konzeptvorstellung	Beschäftigtenzahl							
	≤ 2.000		2.001-20.000		20.001-50.000		>50.000	
	abs.	%	abs.	%	abs.	%	abs.	%
Harzburger Modell	1	14	2	17	1	12,5	0	0
Kooperation	0	0	5	41	5	62,5	5	71
Sonstige	0	0	3	25	1	12,5	2	29
Keine / k.A.	6	86	2	17	1	12,5	0	0
Summe:	7	100	12	100	8	100	7	100

2.2 Zusammenfassung und Schlußfolgerungen

2.21 Erkennbare Entwicklungstendenzen

Faßt man alle geschilderten Entwicklungstendenzen zusammen, so entsteht eine Grobstruktur erkennbarer Veränderungstendenzen, deren wesentliche Elemente in Abb. 2-2 dargestellt sind.

Dabei fällt bei der Schilderung betrieblicher Anreizsysteme durch HERZBERG auf, daß die (säkulare)Entwicklung deutliche Parallelen zu der (individuell ausgerichteten) Motivationstheorie von MASLOW aufweist. Die ersten drei Stufen (physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse) sind gut erkennbar, die beiden letzten Stufen (Anerkennung, Selbstverwirklichung) ansatzweise ausgeprägt.

Die von ALBACH anhand schriftlicher Führungsgrundsätze geschilderten Hauptentwicklungstendenzen für die Orientierung der Unternehmensziele, das Menschenbild und den Führungsstil im Unternehmen lassen (zunächst intuitiv) einen systematischen Zusammenhang untereinander und mit (dem Anfangs- und Endpunkt) der von HERZBERG geschilderten Entwicklung vermuten. Die Schlußfolgerung liegt nahe, daß es sich bei den aufgezeigten Komponenten um führungsrelevante Kontingenzfaktoren handelt bzw. die Komponenten von Kontingenzfaktoren abgeleitet werden können.

2.22 Die Bedeutung schriftlicher Führungsgrundsätze

Die Analyse von Daten aus der Bonner Stichprobe gibt gute Anhaltspunkte für den Willen, die aufgezeigten Veränderungen im Bereich von Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen tatsächlich wirksam werden zu lassen. Die Anzeichen dafür, daß es sich um unternehmensspezifische Tendenzen handelt, sind jedoch sehr schwach. Für die Grundtendenz muß eher eine allgemeine Verbreitung angenommen werden.

Ob die Grundtendenz von unternehmensspezifischen Besonderheiten überlagert wird, ist nach dem vorliegenden Datenmaterial nicht erkennbar. Die Aussichten, feine Unterschiede durch weitere empirische Untersuchungen zu ermitteln, dürften gering sein:

Abb. 2-2: Grobstruktur erkennbarer Veränderungstendenzen im Bereich von Führung und Zusammenarbeit

Basis betrieblicher Anreizsysteme nach HERZBERG	Interpretation schriftlicher Führungsgrundsätze durch ALBACH			Analyse "Bonner Stichprobe"
	Orientierung d.Unternehmensziele	Menschenbild	Führungsstil	
1. Reduktion der Arbeitszeit 2. Lohnerhöhungen ↓ 3. "Fringe benefits" (z.B. soziale Sicherung) ↓ 4. Human-Relations 5. Sensitivity training ↓ 6. Information 7. Kommunikation 8. Partizipation 9. "Employee Counseling"	Anteilseigner Markt ↓ "multi-constituency-organization": Anteilseigner Markt Mitarbeiter Gesellschaft	passiv ↓ selbstverantwortlich	autoritär (durch Befehl) ↓ kooperativ (durch Überzeugung)	- Wille zur Veränderung? ⟶ ja - Konsistente Maßnahmen ergriffen? ⟶ (eher) nein - Entwicklungsunterschiede je nach Unternehmen? . allgemeine Entwicklung ⟶ eher nein . spezielle Entwicklungstendenzen ⟶ ungeklärt

Entwicklungsrichtung ↓ ↓

Für die Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen sind die Anzeichen für konsistente Umsetzungsmaßnahmen mehr als vage. Schon die globale Einhaltung der Soll-Vorstellungen erscheint damit gefährdet. Systematische Unterschiede - außer in Abhängigkeit von den Umsetzungsanstrengungen - festzustellen, erscheint aussichtslos. Dies kann allerdings nicht nur mit den inkonsistenten Bemühungen der Praxis begründet werden. Vielmehr reicht das methodische Instrumentarium der Führungsforschung derzeit nicht aus, um eine Vielzahl möglicher Einflußfaktoren gleichzeitig zu kontrollieren. Das diffuse Bild der Führungspraxis kann mit dem vorliegenden Forschungsinstrumentarium nicht so geordnet werden, daß berechtigte Hoffnungen auf die Gewinnung n e u e r Erkenntnisse besteht.

Auch eine weitere Verfolgung des Vergleichs von Unternehmen mit und ohne schriftliche Führungsgrundsätze erscheint wenig erfolgversprechend. Bis auf die Existenz schriftlicher Führungsgrundsätze sind kaum grundsätzliche Unterschiede zu erwarten. Für die Ermittlung subtilerer Zusammenhänge gilt jedoch wieder, daß das methodische Instrumentarium kaum ausreichen dürfte.

Eine Bestätigung findet diese Einschätzung neuerdings durch die schon mehrfach erwähnte Untersuchung von VOßBEIN, der u.a. folgende Ergebnisse erzielte:

1. Mittlere Unternehmen weisen zwar die geringste Neigung zum Einsatz von Organisationsinstrumenten und die wenigsten Organisationsmerkmale auf, setzen diese jedoch am konsequentesten ein. Keine Konsistenz ist für kleine Unternehmen feststellbar, deutlich weniger für Großunternehmen[1]. D.h. genau die Unternehmen, in denen am ehesten schriftliche Führungsgrundsätze zu erwarten sind, weisen die geringste organisatorische Konsistenz auf.

2. Zwischen der Konsistenz von Organisationskonzepten und der Einhaltung des verbindlichen Führungsstils in einem Unternehmen besteht ein signifikanter Zusammenhang[2].

---

1) Vgl. VOßBEIN (Führungssystem), S. 208ff.

2) Vgl. ebenda.

3. Ein Zusammenhang zwischen der Art des Führungsstils (autoritär oder liberal) und der Einhaltung besteht nicht, woraus VOßBEIN schließt: "Die normierende Funktion des verbindlichen Führungsstils ist schwächer als die situativen und individuellen Komponenten des Führungsvorgangs."[1)]

4. Insgesamt ergibt sich kein erkennbarer Zusammenhang zwischen der Art des Führungsstils und Organisationskriterien. Ebenfalls keine Ergebnisse wurden hinsichtlich effizienzbeeinflussender Wirkungen des Führungsstils bei der gewählten Globalanalyse erzielt[2)].

Die Bedeutung schriftlicher Führungsgrundsätze kann damit zusammenfassend wie folgt beurteilt werden:

1. Schriftliche Führungsgrundsätze geben inhaltlich ein Bild von typischen (tatsächlichen und gewollten) Veränderungstendenzen im Bereich der Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen.

2. Es kann nicht davon ausgegangen werden, daß ihre Existenz oder Nichtexistenz in bestimmten Unternehmen ein Anzeichen dafür ist, daß in diesen Unternehmen unterschiedliche Entwicklungen ablaufen. Vielmehr entspricht die Formalisierung eher der Tendenz kleinerer und großer Unternehmen zur Instituionalisierung von Organisationsmerkmalen, die in mittleren Unternehmen weniger ausgeprägt ist.

3. Die weitere Analyse der Bedeutung von Veränderungstendenzen, wie sie sich in schriftlichen Führungsgrundsätzen andeuten, erfordert ein differenziertes, multifaktorielles Instrumentarium, das derzeit nicht zur Verfügung steht. Eine heuristische Vorgehensweise erscheint angesichts der Vielzahl ungeklärter Zusammenhänge und möglicher Einflußfaktoren nicht angezeigt.

2.3 Weiterführende Hypothesen

Ziemlich deutlich legt die aufgezeigte Grobstruktur langfristiger Veränderungstendenzen im Bereich von Führung und Zusammenarbeit

---

1) Vgl. VOßBEIN (Führungssystem), S. 166.

2) Vgl. ebenda, S. 304f.

die Hypothese nahe, daß zumindest eine entscheidende Kategorie von Kontingenzfaktoren im motivationalen Bereich gesucht werden kann. Für die langfristige Tendenz ist der vermutete Zusammenhang dabei so offenkundig, daß hier nur noch zu untersuchen bleibt, ob und inwieweit die HERZBERGsche Zweifaktorentheorie und die MASLOWsche Analyse dynamischer Zusammenhänge kompatibel sind. Der Nachweis für die Plausibilität dieser Annahme gelingt in der Tat mit relativ einfachen Überlegungen recht gut, wie im folgenden Abschnitt 3.2424 gezeigt wird.

Der Erklärungswert für langfristige Entwicklungen läßt darüber hinaus vermuten, daß eine Einbeziehung motivationaler Komponenten auch neue Einsichten in kurzfristig wirksame Kontingenzen erbringen kann. Da die Motivation besonders in mehrfaktoriellen Kontingenzansätzen bisher noch nicht systematisch untersucht wurde, erscheint die Frage interessant, wie sich dieser Bereich im Rahmen eines Kontingenzansatzes auswirkt.

Die Ausgangshypothese ist, daß aus allgemeinen Verhaltensgesetzmäßigkeiten unter Einbeziehung von Motivationsgrößen ein konsistentes, mehrfaktorielles Kontingenzmodell entwickelt werden kann, das

1. den inneren Zusammenhang der wichtigsten, bisher in der Literatur diskutierten Kontingenzfaktoren offen legt und

2. dynamische Entwicklungen systematisiert und damit Aussagen über die Bedingungen von Führungsstiländerungen zuläßt.

Diese Hypothese erscheint sehr hoch gegriffen. Und sie ist in der Tat auch nicht ganz einfach zu belegen.

Der wesentliche Grund, daß die Konstruktion eines entsprechenden Modells bisher nicht gelungen ist, kann darin gesucht werden, daß die bisher nachgewiesenen Kontingenzfaktoren der Führung aus den verschiedensten, verhaltensbeeinflussenden Bereichen stammen. Da ein integrierendes Verhaltensmodell für alle diese Arten von Faktoren jedoch nicht verfügbar ist, gelingt es (natürlich) auch nicht, ein spezielles Führungsverhaltensmodell zu konstruieren, das der (heuristisch ermittelten) Komplexität des Phänomens ent-

spricht. Dies wäre jedoch Voraussetzung für die Erklärung und Gestaltung differenzierter Führungskonzeptionen für größere soziale Systeme, d.h. auch für Unternehmen.

Aus diesen Überlegungen folgt, daß bei dem Versuch, ein komplexes Führungsmodell zu entwickeln, zunächst der Umweg über ein komplexes Verhaltensmodell gegangen werden muß.

Dabei wird "Komplexität" jedoch nicht als generelle Aufforderung verstanden, möglichst viele Einzelfaktoren zu untersuchen, sondern es sollen möglichst viele A r t e n von Faktorengruppen einbezogen werden. D.h. es geht weniger darum, z.B. die Wirkungen aller denkbaren Unterschiede im Motivationsbereich oder die Auswirkungen von Persönlichkeitsunterschieden zu untersuchen. Die Hauptfrage ist vielmehr, welche Rolle Motivation, Persönlichkeit, Kognition u.a.m. im Gesamtzusammenhang spielen.

Hierfür sind - erwartungsgemäß - ziemlich umfangreiche Vorüberlegungen notwendig, die jedoch später in ein Führungsmodell einmünden, das trotz des komplexen Erklärungsanspruchs eine erstaunlich einfache Struktur aufweist und mit bisher vorliegenden Teilergebnissen über Kontingenzen im Führungsbereich hoch kompatibel ist. Dabei geht es im Erklärungswert über vorhandene Ansätze hinaus und liefert neue Ansatzpunkte für weitere Untersuchungen (vgl. Teil 4 dieser Arbeit), wodurch der im folgenden Teil 3 deutlich werdende theoretische Aufwand zur Konstruktion des Modells gerechtfertigt wird.

Teil 3: Verhaltenstheoretische Grundlagen für ein Kontingenzmodell der Führung im Unternehmen

Im folgenden soll ein Verhaltensmodell entwickelt werden, das geeignet ist, die beschriebenen Veränderungen im Bereich der Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen zu erklären und mögliche zukünftige Entwicklungen aufzuzeigen. Da die Verhaltenstheorie bisher noch kein einheitliches Verhaltensmodell hervorgebracht hat, sind vor der eigentlichen Modellkonstruktion einige Überlegungen zur Wahl eines geeigneten Ansatzes notwendig.

3.1 Das theoretische Grundkonzept

3.11 Anforderungen an das Verhaltensmodell

Aus der Fragestellung dieser Arbeit ergeben sich folgende Anforderungen an das verwendete Verhaltensmodell:

1. Das Modell soll sowohl das Verhältnis der Gesamtorganisation "Unternehmen" zu seiner gesellschaftlichen Umwelt als auch das Verhalten von Individuen und Gruppen von Individuen innerhalb der Organisation erklären können.
2. Das Modell soll für diese beiden Aspekte Veränderungstendenzen im Zeitablauf erklären können.

Besonders problematisch ist die erste Forderung, da Gruppen- und Individualverhalten in einem Ansatz erfaßt werden sollen. Mit der Frage, ob dies überhaupt möglich ist, beschäftigt sich die sogenannte "Reduktionismusdebatte" zwischen Soziologen und Psychologen. In diesem Methodenstreit geht es um das Problem, ob Soziologie auf Psychologie reduzierbar ist, d.h. ob die von der Soziologie betrachteten, sozialen Phänomene vom Individuum her erklärbar sind oder ob es hierzu spezieller (soziologischer) Theorien bedarf[1]. Ein ähnliches Problem ist auch schon im Zusammenhang mit dem Auftauchen von Ganzheitstheorien diskutiert worden, als es um die Frage ging, ob und warum Ganzheiten andere Eigenschaften haben

---

1) Vgl. zur Reduktionismusdebatte z.B. die Beiträge von HUMMELL/OPP (Reduzierbarkeit), OPP/HUMMELL (Kritik) und (Verhalten), VANBERG (Soziologien).

als die Summe ihrer Teile. Den entscheidenden Satz hierzu hat LEWIN (1947) formuliert:

> "In der Tatsache, daß Gruppen eigenständige Qualitäten haben, die sich von den Eigenschaften der Untergruppen und Einzelmitglieder unterscheiden, liegt nicht mehr Zauberei als in der Tatsache, daß Moleküle Eigenschaften haben, die sich von den Eigenschaften der Atome und Ionen, aus denen sie zusammengesetzt sind, unterscheiden"[1].

Die Ganzheitsdiskussion hat sich dann in der Erkenntnis aufgelöst, daß der Satz "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile" nur deshalb zum Streitpunkt werden konnte, weil hier eine"Summe" ohne Kenntnis der Summationsregeln gebildet wurde[2].

Wie man leicht sieht, trifft der zitierte Satz LEWINs auch das Problem der Reduktionismusdebatte,und diese läßt sich mit den gleichen Argumenten wie die Ganzheitsdiskussion auflösen. Für das im folgenden zu entwickelnde Verhaltensmodell bedeutet dies, daß die Erklärung von Individual-und Kollektivverhalten auf der Grundlage eines gemeinsamen individualistischen Ansatzes prinzipiell möglich erscheint, wenn es gelingt, die Regeln anzugeben, nach denen kollektive Verhaltensgesetzmäßigkeiten aus individuellen Verhaltensgesetzmäßigkeiten hervorgehen.

Offensichtlich ist dies nur möglich, wenn man davon ausgeht, daß individuelle Verhaltensvariable und Umwelt in einer Wechselbeziehung stehen. Man kann also weder einen extrem soziologischen noch einen extremen psychologischen Ansatzpunkt wählen, deren Grundhaltungen WHYTE überspitzt so charakterisiert:

> "The psychologically trained tend to delve into individual mental and emotional processes quite removed from culture and social organization. The sociologically trained tend to treat the individual as a neutral, empty vessel, into which the culture is poured."[3]

---

1) LEWIN, K.: Frontiers in group dynamics in human relations, 1947, zitiert nach PAUL (Gestalttheorie),S. 367.

2) Vgl. hierzu auch die Beiträge von NAGEL (Aussage) und SCHLICK (Begriff).

3) WHYTE (Groups), S. 304.

Tatsächlich liegt die "Wahrheit" nach heutigen Erkenntnissen irgendwo in der Mitte. Forschungsansätze, die dies berücksichtigen, werden meist als "Person-Umwelt-Konzepte" bezeichnet. In der Führungsforschung hat sich der FIEDLERsche Begriff des "Kontingenzansatzes" weitgehend durchgesetzt.

Die zweite Anforderung an das Verhaltensmodell, daß es Verhaltensänderungen im Zeitablauf erklären soll, bedeutet die Forderung nach einem dynamischen Modell. Grundsätzlich können in einem Person-Umwelt-Ansatz Verhaltensänderungen verursacht werden durch Änderungen im Bereich der Person oder der Umwelt. Diese Änderungen können autonom sein oder aber Folgen des vergangenen Verhaltens sein. Autonome Umwelt- und Persönlichkeitsveränderungen sind nicht Gegenstand des Modells, sondern werden als exogene Größen behandelt.

Im folgenden werden also drei Problemkreise zu behandeln sein:

1) Die formale Betrachtung des Zusammenwirkens individueller und kontextueller Verhaltenskomponenten bei der Verhaltensentstehung.
2) Die inhaltliche Bestimmung dieser Verhaltenskomponenten im Hinblick auf die Entstehung eines bestimmten Verhaltens.
3) Die Auswirkung unterschiedlicher Kontextstrukturen der sozialen Einbindung des Individuums auf das Verhalten.

Dabei ist in allen Teilen des Verhaltensmodells darauf zu achten, daß es für dynamische Betrachtungen geeignet sein muß.

3.12 Neo-behavioristische Theorien als geeignetes Grundkonzept

Zur formalen Konkretisierung des für diese Arbeit gewählten Person-Umwelt-Ansatzes kommen grundsätzlich beide der heute hauptsächlich diskutierten Theoriekonzepte in Betracht: Sowohl die aus gestalttheoretischem Gedankengut hervorgegangenen, kognitiven Verhaltenstheorien als auch die in der positivistischen Tradition des Behaviorismus entstandenen lerntheoretischen Konzepte berücksichtigen - wenn auch mit stark unterschiedlichen Akzenten -

individuelle und situationale Verhaltenseinflüsse. Die Forderung nach einem dynamischen Verhaltenskonzept, die als entscheidend für diese Arbeit anzusehen ist, wird dagegen am besten von der Lerntheorie erfüllt.

Die Bezeichnung "Lerntheorie" weist schon auf die Betonung des dynamischen Aspekts in diesen Theorien hin, die sich besonders mit den Grundlagen des Erwerbs und der Veränderung von Verhalten beschäftigen. Lernen bezeichnet allgemein die "Veränderung in der Wahrscheinlichkeit, daß ein Organismus auf eine bestimmte Situation mit einem bestimmten Verhalten reagiert" und "die Fähigkeit des Organismus (...), sich aufgrund von Erfahrung in bestimmten Situationen anders zu verhalten als vorher"[1].

Damit ist die Lerntheorie gleichzeitig eine allgemeine Verhaltenstheorie. Denn wenn sie die Entstehung und Entwicklung von Verhalten erklären kann, dann kann sie natürlich auch einzelne Glieder der Verhaltenskette erklären.

Obwohl die Entscheidung für einen behavioristischen Ansatz aus dieser Sicht naheliegend ist,bedarf sie auf dem Hintergrund der gegenwärtigen Theoriediskussion einer weiteren Absicherung, da sowohl zahlreiche verhaltenswissenschaftliche als auch führungs- und organisationstheoretisch arbeitende Autoren heute derartige Ansätze explizit ablehnen und vorwiegend kognitiv orientierte Ansätze verwenden. Behavioristisches Gedankengut wird als "Rattenpsychologie" und unter Hinweis auf die Unannehmbarkeit der "physiologischen Grundhypothese" als unbrauchbar abgetan[2].

Eine solche pauschale Kritik des Behaviorismus übersieht allerdings entscheidende Fortentwicklungen dieses Konzepts. Ausgehend von einem Aufsatz von MILLER[3] hat eine Neuformulierung der Grundlagen und eine Liberalisierung der behavioristischen Theorie stattgefunden, die diese in der Form eines "Neo-Behavioris-

---

1) HUMMELL (Ansätze), S. 1168; erster Teil des Zitats i.O. gesperrt.
2) Vgl. stellvertretend für viele die Argumentationen von LAING (Phänomenologie), S. 41ff; STEINLE (Leistungsverhalten), S. 33ff; MASLOW (Motivation), S. 27f.
3) MILLER (Liberalization).

mus" heute akzeptabel macht[1].

Von unterschiedlichen Standpunkten ausgehend kann heute eine gewisse Annäherung kognitiver und behavioristischer Verhaltenstheorien festgestellt werden. Ebenso wenig wie man der kognitiven Verhaltenstheorie heute den Vorwurf machen kann, Aussagen der Art zu machen, "daß alles von allem abhängt", kann man der Lerntheorie heute noch vorwerfen, sich lediglich mit Reflexen und Tierverhalten zu beschäftigen. Ferner hat die Entwicklung gezeigt, daß der "atomistische Charakter" der Lerntheorie, der diese lange Zeit als für komplexe Zusammenhänge unbrauchbar erscheinen ließ, nicht zwingend ist[2]. Umgekehrt sind auch in den kognitiven Theorien lerntheoretische Elemente nachweisbar. So arbeiten die kognitiven Verhaltenstheorien auch mit Verstärkerprozessen (z.B. Dissonanzreduktion und Motivgratifikation können ohne weiteres als Verstärker interpretiert werden).

Bei einem Vergleich beider Theorien erscheint jedoch die Lerntheorie als das allgemeinere Theoriegebäude. Die in kognitiven Theorien behandelten Probleme sind i.d.R. Teilaspekte des Verhaltens (z.B. der Wahrnehmungsprozeß). Als solche stellen sie allerdings wertvolle Bereicherungen der Lerntheorie dar, die aufgrund ihrer streng positivistischen Ursprünge Zusammenhänge zwar feststellte, aber nicht erklärte. Die kognitiven Theorien sind daher also "eher als eine Ergänzung, denn als eine Alternative für die behavioristische Theorie aufzufassen: als eine Art kognitiven Zwischengliedes zwischen S und R".[3]

Die Wahl einer (neo-) behavioristisch begründeten Theorie erscheint somit nicht nur gerechtfertigt, sondern anderen

---

1) Vgl. zu dieser Entwicklung auch BERGER/LAMBERT (Theory) und HUMMELL (Ansätze).

2) Vgl. STENDENBACH (Interaktion), S. 138.

3) Ebenda, S. 139f.

existierenden Ansätzen sogar überlegen[1].

3.2 Entwicklung des formalen Verhaltensmodells auf neo-behavioristischer Grundlage

3.21 Die grundlegenden Begriffe und Prozesse

Es kann an dieser Stelle keine ausführliche Einführung in die Lerntheorie gegeben werden[2]. Darum sei lediglich kurz an die lerntheoretischen Grundzusammenhänge erinnert, wie sie sich aus neo-behavioristischer Sicht - d.h. unter Berücksichtigung der Erkenntnisse aus der übrigen Verhaltensforschung - darstellen:

Grundlegend sind die Begriffe Stimulus (S) und Respons (oder Reaktion: R), die dem kognitiven "Anreiz" und "Verhalten" entsprechen.

Hauptanliegen der Lerntheorie ist die Feststellung von Gesetzmäßigkeiten in S-R-Verbindungen. Durch Zusammenfassung lerntheoretischer Forschungen und Erweiterung um kognitive Elemente lassen sich dabei drei Formen strukturierender Prozesse isolieren, mit Hilfe derer Umweltreize vom Individuum in Verhalten transformiert werden:

---

1) Die Argumente, die im einzelnen zur "Rehabilitierung" des Behaviorismus geführt haben, können hier nicht im Detail wiedergegeben werden. Besondere Bedeutung ist in diesem Zusammenhang auch der Aufhebung des Zirkularitätsvorwurfs beizumessen. Als weiterer wichtiger Schritt wäre die Abkehrung von streng positivistischen Prinzipien zu nennen, die nur physisch beobacht- und meßbare Reaktionen berücksichtigen. Theoretische Konstrukte waren nicht zugelassen und damit die Berücksichtigung von Motivations-, Einstellungs- und Wahrnehmungsgrößen kaum möglich.
Hierfür und für weitere Überlegungen sei neben der zitierten Arbeit von MILLER (Liberalization) besonders auf MALEWSKI (Verhalten) sowie den Überblicksartikel von HUMMELL (Ansätze) verwiesen, wo sich auch weiterführende Literatur findet.

2) Vgl. hierzu die ausführliche Einführung von FOPPA (Lernen) u.d.a. Lit., die als Standardwerk auf diesem Gebiet gelten kann.

1. Unter Verstärkerprozessen sollen alle jene Prozesse verstanden werden, die mit der Grundbeobachtung der Lerntheorie in Zusammenhang stehen, daß, wenn ein bestimmtes Verhalten (Respons) einmal in Gegenwart einer bestimmten Reizkonstellation (Stimulus) erfolgt ist, die Wahrscheinlichkeit, daß dieses Verhalten in Gegenwart derselben Reizkonstellation wieder auftritt, von den Konsequenzen dieses Verhaltens abhängt, nämlich ob und welche Verstärkungen es zur Folge hat.

Auf diesem Verstärkerprinzip beruhen die Aussagen des instrumentellen Lernens über den Erwerb von S-R-Verbindungen sowie die Aussagen über die Reaktionswahrscheinlichkeit in einer gegebenen S-R-Verbindung, d.h. Aussagen über quantitative Veränderungen des Auftretens bestimmter Verhaltensweisen in bestimmten Situationen[1].

Die beiden wichtigsten Verstärkeraussagen sind,
(1) daß die Reaktionswahrscheinlichkeit einer einmal aufgetretenen S-R-Verbindung steigt bzw. sinkt, je nachdem, ob der Reaktion R beim Vorliegen des Stimulus S die Präsentierung eines positiven oder negativen Verstärkers folgte und
(2) daß dieser Prozeß nicht endlos fortwirkt, sondern daß i.d.R. eine Sättigung eintritt: Die Reaktionswahrscheinlichkeit sinkt, je häufiger die Reaktion in der Vergangenheit ausgeübt und belohnt wurde.

2. Als Generalisierungsprozeß soll die Tendenz eines Organismus charakterisiert werden, Stimuli (Reize), Reaktionen (Verhalten) und Verstärkerereignisse je nach ihrer zeitlichen, räumlichen oder eigenschaftsmäßigen Ähnlichkeit zu substituieren. Generalisierungsprozesse werden funktional oft als Orientierungsinstrumente des Organismus in wechselnden Umwelten interpretiert[2].

---

1) Vgl. hierzu auch das schon 1898 von Eward L. THORNDIKE formulierte 'Law of Effect' beschrieben z.B. bei HUMMELL (Ansätze), S. 1219.

2) Vgl. zur funktionellen Erklärung verschiedener Lernformen z.B. MALEWSKI (Verhalten), S. 47.

Die Lerntheorie arbeitet i.d.R. nur mit Ähnlichkeiten in physikalischen Eigenschaften und Dimensionen physikalischer Eigenschaften[1]. Die oben beschriebenen Formen der Ähnlichkeit sind der Gestalttheorie entnommen und werden dort mit "Prinzip der Nähe" (zeitliche und räumliche Ähnlichkeit) und "Prinzip der Gleichheit" (qualitative Ähnlichkeit) bezeichnet[2]. Einen so erweiterten Ähnlichkeitsbegriff verwendet z.B. aber auch MALEWSKI, ein behavioristisch orientierter Interaktionstheoretiker, in den Generalisierungsaussagen seines Modells[3].

Mit Hilfe dieser erweiterten Fassung des Generalisierungsprinzips kann dann z.B. auch die "klassische Konditionierung" als Folge zeitlicher und/oder räumlicher Generalisierungsprozesse verstanden werden[4].

3. Ordnungsprozesse finden vorwiegend in kognitiv orientierten Verhaltenstheorien Verwendung. Hier ist "Ordnung ein Prozeß, der zur Gestalt führt"[5]. Sie haben in der Lerntheorie keine eigenständige Entsprechung. Hier würde die Gestalt als Ergebnis des Ordnungsprozesses als positiver Verstärker, der Ordnungsprozeß selbst als hierdurch (also durch Verstärkerprozesse) gesteuertes Verhalten zu interpretieren sein.

Während in kognitiven Verhaltenstheorien der Ordnungsgedanke z.T. zum entscheidenden Verhaltensimpuls wird[6], erscheint

---

1) Vgl. z.B. HUMMELL (Ansätze), S. 1177, der nur diese Formen der Ähnlichkeit im Zusammenhang mit Generalisierung nennt. Diese Einschränkung ist von den positivistischen Ursprüngen des Behaviorismus her leicht verstehbar, aber im Neo-Behaviorismus überwunden.

2) Vgl. z.B. STEINLE (Leistungsverhalten), S. 38f.

3) Vgl. MALEWSKI (Verhalten), S. 58f.

4) Vgl. zur Beschreibung der klassischen Konditionierung z.B. FOPPA (Lernen).

5) STEINLE (Leistungsverhalten), S. 36.

6) Vgl. z.B. die kognitive Dissonanztheorie von FESTINGER (Theory) und die kognitive Gleichgewichtstheorie von HEIDER (Psychology), sowie hierzu und zu weiteren kognitiven Konsistenztheorien SECORD/BACKMAN (Psychology) und SCHMIDT et al. (Einstellungen).

er in lerntheoretischen Ansätzen als eine Belohnungsart unter vielen möglichen[1].

Die Verwendung kognitiver Konsistenztheorien unter weitgehender Abstraktion von anderen Verhaltensvariablen erweist sich besonders in der Einstellungs- und Wahrnehmungspsychologie als geeignet[2]. Für die Zwecke eines allgemeinen Verhaltensmodells scheint dagegen eine Einordnung in die Motivkomponente des Verhaltens naheliegender[3].

3.22 Grundzüge neo-behavioristischer Interaktionstheorien

HOMANS kann als der "Vater" der lerntheoretischen Interaktionstheorien gelten.

Der grundlegende Gedanke von HOMANS ist, daß Reize, die von der sozialen Umwelt ausgehen, verhaltenstheoretisch prinzipiell gleich zu behandeln sind wie Reize, die von der nicht-sozialen Umwelt ausgehen. Soziale Interaktion ist für HOMANS dann ein Tausch, bei dem die Aktivität eines Individuums zum Stimulus für die Aktivität eines anderen Individuums wird[4]. Interaktion liegt also vor, wenn ein Verhalten nicht von der nicht-sozialen, sondern von der sozialen Umwelt belohnt oder bestraft wird[5].

---

1) Vgl. zur Umformulierung der Theorien von HEIDER und FESTINGER in lerntheoretische Begriffe und Aussagen z.B. MALEWSKI (Verhalten), S. 73ff, sowie weitere Beispiele für die Übertragung kognitiven Gedankenguts in die Lerntheorie bei STENDENBACH (Interaktion), S. 127ff.

2) Vgl. zu bevorzugten Anwendungsgebieten auch MALEWSKI (Verhalten), S. 80ff.

3) Vgl. unten Abschnitt 3.2423.

4) Vgl. HOMANS (Elementarformen), S. 26.

5) Ebenda, S. 30. Die Theorie von HOMANS ist als "Austauschtheorie" leicht in ökonomischen Kategorien darstellbar. HOMANS selbst bedient sich häufig in seinen Ausführungen ökonomischer Begriffe wie Gewinn und Kosten, was ihm von anderen Verhaltenstheoretikern meist zum Vorwurf gemacht wird. Bei Verwendung im Kontext mit wirtschaftlichem Verhalten liegt hierin jedoch möglicherweise ein weiterer entscheidender Vorteil dieses Konzepts, da in dieser Form Verhaltensgrößen und wirtschaftswissenschaftliche Erkenntnisse leichter integrierbar sein dürften.

Das Modell von HOMANS besteht aus fünf Aussagen, die im folgenden wörtlich wiedergegeben werden[1]:

"(1) Wenn die Aktivität einer Person früher während einer bestimmten Reizsituation belohnt wurde, wird diese sich jener oder einer ähnlichen Aktivität um so wahrscheinlicher wieder zuwenden, je mehr die gegenwärtige Reizsituation der früheren gleicht." (S. 45)

"(2) Je öfter eine Person innerhalb einer gewissen Zeitperiode die Aktivität einer anderen Person belohnt, desto öfter wird jene sich dieser Aktivität zuwenden." (S. 46)

"(3) Je wertvoller für eine Person eine Aktivitätseinheit ist, die sie von einer anderen Person erhält, desto häufiger wird sie sich Aktivitäten zuwenden, die von der anderen Person mit dieser Aktivität belohnt werden." (S. 47)

"(4) Je öfter eine Person in jüngster Vergangenheit von einer anderen Person eine belohnende Aktivität erhielt, desto geringer wird für sie der Wert jeder weiteren Einheit jener Aktivität sein". (S. 47)

"(5) Je krasser das Gesetz der ausgleichenden Gerechtigkeit zum Nachteil einer Person verletzt wird, desto wahrscheinlicher wird sie das emotionale Verhalten an den Tag legen, das wir Ärger nennen." (S. 64)

Das in Satz (5) vorkommende "Gesetz der ausgleichenden Gerechtigkeit" erfaßt die Beobachtung, daß Menschen eine gewisse Vorstellung von einem "fairen Tausch" haben. Diese Vorstellung stützt sich auf den Vergleich der Investitionen des jeweiligen Individuums und der in einer Interaktionsbeziehung empfangenen Belohnungen mit anderen selbst erlebten oder beobachteten "Präzedenzfällen".[2]

Das "Gesetz der ausgleichenden Gerechtigkeit" entspricht dem Gedanken, daß die Bewertung von Verhaltensergebnissen nicht absolut, sondern im Hinblick auf ein individuelles Anspruchsniveau (Adaptionsniveau) erfolgt. HOMANS berücksichtigt damit einen heute auch in der Forschung zur Arbeitsmotivation zunehmend be-

---

1) Nach HOMANS (Elementarformen), i.O. alles gesperrt.

2) Ebenda, S. 62ff.

achteten Zusammenhang[1]. Als allgemeine "frustration-aggression-proposition" ist Hypothese (5) des Modells aber zu undifferenziert[2].

Unberücksichtigt bleiben ferner soziale Gruppeneinflüsse, da HOMANS hauptsächlich Dyaden im Auge hat. Erweiternde Gedanken in diese Richtung wurden von STENDENBACH in die neo-behavioristische Interaktionstheorie eingeführt[3]. Nach STENDENBACH wird die Wirkung von Verstärkerereignissen zwar grundsätzlich von der Motivationsstruktur eines Individuums bestimmt. Diese Struktur ist jedoch selbst (auch) von den Normen und Erwartungen der sozialen Umwelt abhängig, die vom Individuum entweder im Zuge der Sozialisation verinnerlicht oder an den jeweiligen Reaktionen der Umwelt jeweils erneut gemessen werden. Im wesentlichen bedeutet dies die Einführung innen- und außengeleiteten Verhaltens in das Interaktionsmodell.

Weitere Verbesserungen hat die neo-behavioristische Interaktionstheorie durch MALEWSKI erfahren, der in Anlehnung an die von LEWIN systematisch zusammengestellten Konfliktarten und unter Berücksichtigung empirischer Erkenntnisse über Konfliktverhalten Hypothesen zu Stärke und Zusammenwirken von Annäherungs- und Meidungstendenzen formuliert[4].

Ein weiteres Verdienst MALEWSKIs liegt in der systematischen Darstellung der im sozialen Kontext möglichen Belohnungs- und Bestrafungsquellen. Belohnungen und Bestrafungen können nämlich nicht nur in Form von Aktivitäten der Interaktionspartner stattfinden, es sind vielmehr zu unterscheiden:

---

1) Vgl. z.B. NEUBERGER (Motivation), S. 222ff.

2) Vgl. auch die Kritik von HUMMELL (Ansätze), S. 1207f.

3) Vgl. STENDENBACH (Interaktion), besonders die Modellhypothesen, S. 237ff.

4) Vgl. MALEWSKI (Verhalten), S. 60f.

"a) Belohnungen und Bestrafungen durch Verhaltensweisen anderer Mitglieder derselben Gruppe.
b) Belohnungen und Bestrafungen, die mit der bloßen Gegenwart anderer - unabhängig davon, wie diese anderen sich verhalten - verbunden sind.
c) Belohnungen und Bestrafungen, die von Personen außerhalb einer bestimmten Gruppe herrühren.
d) Belohnungen und Bestrafungen, die durch das eigene Verhalten hervorgerufen wurden."[1)]

Zusammenfassend folgt für die Verwendung neo-behavioristischer Theorien im Rahmen dieser Arbeit:

Die Hypothesen von HOMANS stellen ein Grundgerüst einer lerntheoretischen Interaktionstheorie dar, das aber ergänzungsbedürftig ist. Dabei sind als wesentliche zusätzliche Punkte das Verhalten im Konfliktfall und verbesserte Hypothesen über Deprivations- und Frustrationsfolgen zu berücksichtigen.

Ferner sollen die Modellhypothesen wieder in ihre allgemeinere Form umgeschrieben werden, d.h. in den Hypothesen wird nicht differenziert zwischen sozialem und nicht-sozialem Kontext. Dies ist legitim, wenn man die grundlegende Annahme HOMANS' akzeptiert, daß für beide Fälle prinzipiell die gleichen Gesetzmäßigkeiten gelten. Im Rahmen dieser Arbeit ist die allgemeinere Form sinnvoll, da es nicht nur um Interaktion, sondern allgemein um Verhalten im sozio-technischen System "Unternehmen" geht, also ein sachlich-technischer (nicht-sozialer) und ein sozialer Kontext zu berücksichtigen ist.

Die beschriebenen Modelle weisen als Hauptproblem die Auswahl einer überschaubaren und zugleich ausreichenden Anzahl von Grundhypothesen aus der Fülle verhaltenstheoretischer Aussagen auf. Dieses Problem ist von den zitierten Autoren intuitiv gelöst worden. Als geeigneter Ausgangspunkt für eine systematischere Modellkonstruktion im folgenden bieten sich die Grundprozesse

---

1) MALEWSKI (Verhalten), S. 116.

Verstärkung und Generalisierung an, aus denen die übrigen wichtigen Prozesse ableitbar sind. Unter Verstärkerprozessen wurden dabei auch die Folgen einer Bestrafung als negativem Verstärker erfaßt. Da aber Belohnung und Bestrafung nicht inverse Prozesse auslösen[1], empfiehlt sich für die Modellbildung die explizite Trennung beider Tatbestände.

Das im folgenden zu entwickelnde Modell wird dann drei Aussagengruppen enthalten:

1. Aussagen über die Auswirkungen isolierter Belohnungen auf die Verhaltenswahrscheinlichkeit.
2. Aussagen über die Auswirkungen isolierter Bestrafungen auf die Verhaltenswahrscheinlichkeit.
3. Aussagen über den Konfliktfall, wenn ein Handlungsergebnis sowohl belohnenden wie bestrafenden Charakter hat, sowie bei sich gegenseitig ausschließenden Handlungsalternativen.

3.23 Das formale Verhaltensmodell

(1) Aussagen über die Auswirkungen von isolierten Belohnungen auf die Verhaltenswahrscheinlichkeit[2]

Aus den Verstärkungs- und Generalisierungszusammenhängen ergibt sich für die Wirkung isolierter Belohnungen:

(H1-1) Wird ein bestimmtes Verhalten bei Vorliegen einer bestimmten Reizkonstellation belohnt, so erhöht dies die Wahrscheinlichkeit des Auftretens

(1) der gleichen Verhaltensweise in der gleichen Situation,
(2) ähnlicher Verhaltensweisen in ähnlichen Situationen,
(3) funktional äquivalenter Verhaltensweisen in geeigneten Situationen.

---

1) Vgl. HUMMELL (Ansätze), S. 1176.

2) "Isoliert" bedeutet in diesem Zusammenhang, daß nicht gleichzeitig Bestrafungen wirksam werden.

(H1-2) Die Zunahme der Wahrscheinlichkeit des Auftretens ist umso größer, je wertvoller die Belohnung ist, je häufiger, regelmäßiger und zeitnaher sie erfolgt und je mehr sich Verhaltensweisen und Situationen gleichen[1].

Da der Wert einer Belohnung als theoretischer Begriff aufgefaßt und aus der Motivstärke abgeleitet werden soll, erübrigt sich an dieser Stelle die Anführung einer Sättigungshypothese. Die tendenzielle Abnahme des Wahrscheinlichkeitszuwachses ergibt sich dann aus einer Abnahme der Motivstärke bei zunehmender Gratifikation in Verbindung mit Hypothese (H1-2).

Vereinfacht hat dieses Verhaltensmodell folgende Struktur: Die Wahrscheinlichkeit des Auftretens des Verhaltens R:P_R bei Vorliegen der Motivstruktur M in der Situation S ist abhängig von der Motivstärke D, die auf eine Motivgratifikation durch die Belohnung B zielt: $D_B(M)$, und der -subjektiven- Wahrscheinlichkeit, daß R in S zu B führt: $P_B(R,S)$:

$$P_R = P_R \left(D_B(M) \times P_B(R,S) \right).^{2)}$$

Die subjektive Wahrscheinlichkeit $P_B(R,S)$ (= Erfolgserwartung) ist das Resultat generalisierter, vergangener Verhaltensfolgen eigenen Verhaltens sowie von beobachtetem fremden Verhalten ("Erfahrung").

Mit Hilfe der Erfolgserwartung kann auch der Satz von MALEWSKI[3] erklärt werden, daß die Tendenz, ein Ziel zu erreichen, umso stärker wird, je näher dieses Ziel ist. Die Situation wird dann für den Handelnden immer eindeutiger und die Erfolgserwartung steigt. Ein solches Zielerreichungsverhalten braucht

---

1) Vgl. auch MALEWSKI (Verhalten), S. 56 u. S. 59.

2) D_B und P_B sind multiplikativ verknüpft, so daß gilt: $P_R = 0$ falls $D_B = 0$ oder $P_B = 0$.

3) MALEWSKI (Verhalten), S. 60.

nicht in allen Phasen bewußt, sondern es kann zunächst unbewußt über weiter vom Ziel entfernte Situationsreize als Sekundärverstärker ablaufen[1].

Interessant im Zusammenhang mit diesen "wegweisenden" Sekundärverstärkungen ist auch die sogenannte "antizipative Reaktion", worunter man das Auslassen einzelner Verhaltensschritte in einer Verhaltenskette versteht. Sie wirkt als Diskriminierungsvorgang, wobei unnötige Verhaltensschritte eliminiert werden. Sozial erwünschte Verhaltensschritte können hier nur durch entsprechende soziale Kontrollen aufrechterhalten werden[2].

(2) Aussagen über die Auswirkungen isolierter Bestrafungen auf die Verhaltenswahrscheinlichkeit

Bei den Bestrafungen ist zu unterscheiden zwischen der Präsentierung eines aversiven Stimulus und dem Entzug einer Belohnung[3]. Für den Fall, daß ein Verhalten immer ausschließlich bestrafende Folgen hat und hatte, sind die Auswirkungen auf die Wahrscheinlichkeit seines Auftretens trivial: Ein ausschließlich bestraftes Verhalten wird nicht gelernt. Die Hypothesen (H1-1) und (H1-2) gelten analog.

Komplexer sind dagegen die Zusammenhänge bei der Löschung (Extinktion) einer einmal gelernten Verhaltensweise durch Entzug der Belohnung:

(H2-1) Wird eine erlernte Verhaltensweise nicht mehr belohnt, so nimmt die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens ab. Die Wahrscheinlichkeit nimmt umso langsamer ab, je öfter das Auftreten in der Vergangenheit belohnt wurde, je höher der Wert der Belohnung war, je unregelmäßiger

---

1) Vgl. STENDENBACH (Interaktion), S. 54f; vgl. hierzu auch die als funktionale Erklärung interpretierbaren Ausführungen bei MASLOW (Motivation), S. 29f.

2) Vgl. STENDENBACH (Interaktion), S. 98f, dort auch ein Beispiel.

3) Vgl. HUMMELL (Ansätze), S. 1176.

die Belohnung erfolgt ist, je kürzer die letzte Belohnung zurückliegt und wenn die Verhaltensweise "in einem früheren Lebensabschnitt" gelernt wurde[1].

Bei nicht konsistenter Bestrafung kommt darüber hinaus das Phänomen der sog. "Spontanerholung" zum Tragen[2]:

(H2-2) Verschwindet eine Bestrafung, so steigt die Stärke des bestraften Verhaltens nicht langsam, sondern spontan auf das alte Niveau.

Da Bestrafung zwar Verhalten unterbindet, nicht aber gleichzeitig die dem Verhalten zugrundeliegende motivationale Spannung beseitigt, entsteht eine Deprivationssituation. Diese Situation kann nur aufgehoben werden, wenn entweder bei Beibehaltung der Motivstruktur die Bestrafung umgangen oder beseitigt werden kann oder die Motivstruktur geändert wird[3]. Die Möglichkeiten zu einer Änderung der Motivstruktur sind jedoch - zumindest bei starken Motiven - als gering anzusehen[4], so daß i.d.R. gilt:

(H2-3) Durch Bestrafung werden tendenziell alle Verhaltensweisen verstärkt, die zu einer Beseitigung der Bestrafung führen oder die unter Umgehung der Bestrafung der bestraften Verhaltensweise funktional äquivalent sind[5].

Führt keine der Anpassungsmöglichkeiten zum Erfolg, so führt die andauernde Deprivation zu Frustration[6]. In der Frustrationssituation verstärken sich die Bestrafungsbeseitigungsbemühungen der Deprivationssituation zu Aggression, die Änderung der Motivstruktur erfolgt nicht mehr durch Rationalisie-

1) In Anlehnung an MALEWSKI (Verhalten), S. 57f; Zitat ebenda, S. 58.

2) Vgl. STENDENBACH (Interaktion), S. 89; HOMANS (Elementarformen), S. 22; HUMMELL (Ansätze), S. 1176.

3) Vgl. STEINLE (Leistungsverhalten), S. 86f.

4) Vgl. MASLOW (Motivation), S. 51ff.

5) Vgl. ähnlich HUMMELL (Ansätze), S. 1176.

6) Vgl. STEINLE (Leistungsverhalten), S. 87f.

rung und Verzicht, sondern durch Regression als Rückfall in "primitive Verhaltenssequenzen"[1]: Es werden nur noch erprobte, elementare Verhaltensweisen ausgeführt, deren bescheidener Erfolg garantiert ist.

Weitere typische Verhaltensweisen in der Frustrationssituation sind Apathie als Extremform der Fixierung auf bekannte Verhaltensweisen ohne Rücksicht auf deren Instrumentalcharakter sowie physische und psychische Fluchtreaktionen (Meiden der bestrafenden Situation, Tagträumen)[2].

(H2-4) Wird eine Motivgratifikation dauerhaft verhindert (Frustration), so neigt das betreffende Individuum zu Aggression, Regression, Apathie oder physischen und psychischen Fluchtreaktionen.

Interessant ist in diesem Zusammenhang, daß offenbar Barrieren, die als Sachzwänge oder "natürlich" empfunden werden, weniger leicht Frustrationen auslösen als veränderbar erlebte Hindernisse, was sich wiederum funktional leicht erklären läßt[3].

Auf einen wichtigen Folgesatz sei im Zusammenhang mit Bestrafungen noch verwiesen: Bestrafung und Bestrafungssituation unterliegen den gleichen Generalisierungsmechanismen wie Belohnungen. Konsistente Bestrafung läßt daher auch die Situationsreize der Bestrafungssituation zu aversiven Stimuli werden. Erfolgt z.B. eine Bestrafung immer durch dieselbe Person, so kann nach einiger Zeit allein die Gegenwart dieser Person bestrafenden Charakter haben. Ebenfalls kann durch konsistente Bestrafung immer der gleichen Verhaltensweise diese Verhaltensweise auch in Situationen, in denen sie "richtig" wäre, unterbunden werden. Die Generalisierungstendenzen wirken hier den notwendigen Diskriminierungsvorgängen entgegen.[4]

---

1) STEINLE (Leistungsverhalten), S. 89, i.O. gesperrt.

2) Vgl. zu diesem gesamten Komplex STEINLE (Leistungsverhalten), S. 88ff. u.d.a.Lit; KRECH/CRUTCHFIELD (Grundlagen), S. 363ff. und S. 441ff.

3) Vgl. zur Frustrationstoleranz (Belastungsgrenze) ausführlich z.B. KRECH/CRUTCHFIELD (Grundlagen), S. 370.

4) Vgl. auch HUMMELL (Ansätze), S. 1176f.

(3) Verhalten im Konfliktfall

K. LEWIN unterscheidet drei Konfliktarten. Danach tritt ein Konflikt auf,

(a) wenn ein Handlungsziel gleichzeitig belohnenden und bestrafenden Charakter hat;

(b) wenn zwei belohnende Handlungsziele sich gegenseitig ausschließen;

(c) wenn zwischen zwei Aktivitäten gewählt werden muß, die beide Bestrafungen zur Folge haben.[1)]

Grundsätzlich gilt, daß von zwei konkurrierenden Verhaltensweisen die Verhaltensweise gewählt wird, die die größte Verhaltenswahrscheinlichkeit hat. Bezeichnet man die Wahrscheinlichkeit eines Annäherungsverhaltens mit promotiver Tendenz und die eines Meidungsverhaltens mit präventiver Tendenz, so richtet sich das tatsächliche Verhalten nach dem Nettoeffekt beider Tendenzen[2)]. Prinzipiell dürften bei jedem Verhalten sowohl promotive wie auch präventive Tendenzen wirksam werden, insbesondere wenn auch der mit jeder Zielerreichung verbundene Verhaltensaufwand als Bestrafung interpretiert wird[3)]. Die erste Hypothese für den Konfliktfall lautet dann also:

(H3-1) Werden bei einem Verhalten sowohl promotive wie präventive Tendenzen wirksam, so richtet sich das tatsächliche Verhalten nach dem Nettoeffekt beider Tendenzen.

Dabei gilt:

(H3-2) Mit zunehmender Annäherung an ein ambivalentes Verhaltensziel nimmt die Stärke der präventiven Tendenzen schneller zu als die Stärke der promotiven Tendenzen[4)].

---

1) Vgl. LEWIN (Theory), S. 122ff.

2) Vgl. z.B. STEINLE (Leistungsverhalten), S. 55; ähnlich HOMANS (Elementarformen), S. 52.

3) Vgl. HOMANS (Elementarformen), S. 50; ähnlich am Beispiel der Arbeitssituation STEINLE (Leistungsverhalten), S. 52.

4) Vgl. MALEWSKI (Verhalten), S. 60.

Tabelle 3-1: Hypothesen zur Verhaltensentstehung: Das formale Verhaltensmodell

1. Wirkung von Belohnungen:

(H 1-1) Wird ein bestimmtes Verhalten bei Vorliegen einer bestimmten Reizkonstellation belohnt, so erhöht dies die Wahrscheinlichkeit des Auftretens
(1) der gleichen Verhaltensweise in der gleichen Situation,
(2) ähnlicher Verhaltensweisen in ähnlichen Situationen,
(3) funktional äquivalenter Verhaltensweisen in geeigneten Situationen.

(H 1-2) Die Zunahme der Wahrscheinlichkeit des Auftretens ist um so größer, je wertvoller die Belohnung ist, je häufiger, regelmäßiger und zeitnaher sie erfolgt und je mehr sich Verhaltensweisen und Situationen gleichen.

2. Wirkung von Bestrafungen:

(H 2-1) Wird eine erlernte Verhaltensweise nicht mehr belohnt, so nimmt die Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens ab. Die Wahrscheinlichkeit nimmt um so langsamer ab, je öfter das Auftreten in der Vergangenheit belohnt wurde, je höher der Wert der Belohnung war, je unregelmäßiger die Belohnung erfolgt ist, je kürzer die letzte Belohnung zurückliegt und wenn die Verhaltensweise in einem früheren Lebensabschnitt gelernt wurde.

(H 2-2) Verschwindet eine Bestrafung, so steigt die Stärke des bestraften Verhaltens nicht langsam, sondern spontan auf das alte Niveau.

(H 2-3) Durch Bestrafung werden tendenziell alle Verhaltensweisen verstärkt, die zu einer Beseitigung der Bestrafung führen oder die unter Umgehung der Bestrafung der bestraften Verhaltensweise funktional äquivalent sind.

(H 2-4) Wird eine Motivgratifikation dauerhaft verhindert (Frustration), so neigt das betreffende Individuum zu Aggression, Regression, Apathie oder physischen und psychischen Fluchtreaktionen.

3. Verhalten im Konfliktfall:

(H 3-1) Werden bei einem Verhalten sowohl promotive wie präventive Tendenzen wirksam, so richtet sich das tatsächliche Verhalten nach dem Nettoeffekt beider Tendenzen.

(H 3-2) Mit zunehmender Annäherung an ein ambivalentes Verhaltensziel nimmt die Stärke der präventiven Tendenzen schneller zu als die Stärke der promotiven Tendenzen.

Die Entscheidung im Konfliktfall bedeutet immer den Verzicht auf eine Handlungsalternative, der eine Entfernung vom Ergebnis dieser Alternative darstellt. In Umkehrung von (H3-2) nimmt dabei die präventive Tendenz gegenüber diesem Handlungsergebnis überproportional zur promotiven Tendenz ab, so daß diese nach erfolgter Entscheidung wieder überwiegen kann. Der Konflikt ist damit nicht aufgehoben, sondern lediglich verlagert. Diese Situation wird häufig als kognitive Dissonanz interpretiert, wo das Individuum versucht, durch Betonung der positiven Seiten der gewählten Alternative und Herabminderung der verworfenen Alternative sein psychisches Gleichgewicht wieder herzustellen.

Das hier entwickelte formale Verhaltensmodell ist in Tabelle 3-1 zusammengefaßt.

3.24 Inhaltliche Auffüllung des Verhaltensmodells: Die Entstehung eines bestimmten Verhaltens

3.241 Grundlagen

Bisher wurde nur abstrakt über die Verhaltenskomponenten und deren Zusammenhänge bei der Entstehung eines beliebigen Verhaltens gesprochen. Zur Bestimmung der Art des manifesten Verhaltens in einem Zeitpunkt t bedarf es nun einer inhaltlichen Auffüllung dieses Strukturmodells. Nach dem bisher Gesagten ergeben sich dabei als zentrale Kategorien:

1. Die Art der Motive und ihre relative Dringlichkeit in t (Motivstruktur).
2. Die Gegebenheiten der Umwelt als Ermöglichungsbedingungen zur Motivgratifikation (situationale Ermöglichungsbedingungen).
3. Die Erfahrung des Individuums, die die möglichen zieladäquaten Verhaltensweisen auf die dem Individuum bekannten Verhaltensweisen beschränkt.
4. Fähigkeit und Können des Individuums, die die dem Individuum bekannten Verhaltensmöglichkeiten auf die von ihm durchführbaren beschränken.

Die Punkte 3. und 4. können unter dem Begriff "individuelles Verhaltensrepertoire" zusammengefaßt werden. Ebenso wie in 3. und 4. unterschieden wird zwischen den objektiv und den subjektiv möglichen Verhaltensweisen, wird bei Punkt 2. in der Regel unterschieden zwischen den objektiven und den subjektiv wahrgenommenen Umweltbedingungen, da die Umwelt nur Konsequenzen für das Verhalten des Individuums haben kann, soweit sie vom Individuum wahrgenommen wird. Umgekehrt gilt, daß Situationen, die vom Individuum als real definiert werden, in ihren Konsequenzen real sind[1]. D.h. es kommt nicht darauf an, was tatsächlich ist, sondern wie es vom Individuum aufgenommen wird.

Für die Zwecke dieser Arbeit kann die vereinfachende Annahme als ausreichend betrachtet werden, daß die Umweltwahrnehmung entscheidend von der Erfahrung abhängt. Es wird postuliert,daß ein Individuum die Umwelt zieladäquat gemäß seiner motivationalen Lage und unter Berücksichtigung seines Verhaltensrepertoires wahrnimmt[2]. Von der Behandlung spezieller physiologischer Einflüsse wie Zustand des Rezeptorensystems (Taubheit, Blindheit etc.) und medikamentösen Einflüssen kann im Zusammenhang mit dem Thema dieser Arbeit abgesehen werden.

Im folgenden werden also Überlegungen zur Motivstruktur und dem individuellen Verhaltensrepertoire als individuumsspezifischen Verhaltensvariablen und den situationalen Ermöglichungsbedingungen, gebildet durch die Umweltfaktoren, anzustellen sein.

3.242 Die Motivstruktur

3.2421 Die Theorie von MASLOW als geeignetes Grundkonzept

Die in der Organisationsforschung am häufigsten verwendeten Motivationstheorien sind die Bedürfnishierarchie von MASLOW

1) Sog. THOMASsches Theorem, vgl. HONOLKA (Eigendynamik), S.49.

2) Vgl. hierzu die Ausführungen von KRECH/CRUTCHFIELD (Grundlagen), S.63ff, sowie speziell zum Problem der Trennung von Motivation und Kognition v.ROSENSTIEL (Grundlagen), S.65ff.

und die Zweifaktorentheorie von HERZBERG. Obwohl die Motivationsforschung vielfältige Grundsatzprobleme aufweist und über eine Anzahl grundsätzlich verschiedener Theorieansätze verfügt, fällt die Entscheidung für diese beiden Theorien nicht schwer:

Motivstruktur wurde definiert als nach ihrer Dringlichkeit geordnete Menge inhaltlich bestimmter Motive. Dies steht in Einklang mit der heute allgemein vertretenen Auffassung, daß nicht isolierte Motive, sondern eine Anzahl verschiedener Motive gleichzeitig das Verhalten beeinflussen.

Damit scheiden alle monothematischen Theorien aus (als bekanntestes Beispiel etwa das Konzept der Libido bei FREUD). Wegen des Anspruchs der inhaltlichen Bestimmung kommen auch athematische Theorien nicht in Frage. Ebenso wenig ist eine atomistische Auflistung einzelner Antriebe brauchbar, da sie je nach Detaillierungsgrad beliebig fortsetzbar ist[1].

Der entscheidende Nachteil solcher unsystematischer Listen liegt darin, daß sie keine Ordnung der Motive nach ihren Beziehungen untereinander und insbesondere nach ihrer relativen Dringlichkeit erlauben. Ohne eine solche Ordnung sind aber alle verhaltenstheoretischen Aussagen, die mit dem Wert alternativer Belohnungen operieren, unbrauchbar.

Eine weitere Anforderung an eine geeignete Motivationstheorie resultiert aus dem Anliegen dieser Arbeit, Verhalten nicht nur in einzelnen Zeitpunkten, sondern die Entwicklung des Verhaltens über einen längeren Zeitraum hinweg zu betrachten. Die Motivationstheorie, die allen diesen Anforderungen genügt, ist die Theorie von MASLOW, der die Vielfalt der Motive durch ihre Erfassung in fünf konativen, zwei kognitiven und einer ästhetischen Motivklasse überschaubar macht und durch ihre hierarchische Anordnung sowie die gleichzeitige Verwendung des Deprivations- und Gratifikationskonzepts dynamische Zusammenhänge explizit darstellt.

1) Vgl. MASLOW (Motivation), S.25f, Vertreter solcher Theorien nennt STEINLE (Leistungsverhalten), S. 69, Fußnote 9.

Die MASLOWsche Theorie ist trotz ihrer häufigen Verwendung nicht unumstritten. Eine kritische Darstellung findet sich z.B. bei v. ROSENSTIEL[1]. MASLOW selbst versieht das Grundgerüst seiner Bedürfnishierarchie mit vielen Wenn und Aber , die die mögliche (und später auch vorgebrachte) Kritik antizipieren.

Solche Kritik ist beim derzeitigen Stand der Verhaltensforschung unvermeidbar. Es gibt kein unangreifbares Konzept. Ebenso unbefriedigend wie der theoretische Erkenntnisstand sind aber auch die Methoden, die zur Überprüfung solcher Theorien zur Verfügung stehen. Oft erscheint die Endbeurteilung einer Theorie aufgrund empirischer Untersuchungen relativ beliebig: So behauptet z.B. RÜHL, eine empirische Bestätigung für den Ansatz von MASLOW liege überhaupt nicht vor, "sie wäre allerdings auch schwer zu gewinnen"[2]. STEINLE dagegen nennt einige Untersuchungen, die den Ansatz bestätigen könnten. Dabei handelt es sich allerdings zum Teil um die gleichen Untersuchungen, die v. ROSENSTIEL als Grundlage seiner Kritik verwendet.

Bei einer Abschlußbeurteilung kommt es also beim derzeitigen Wissensstand darauf an, ob man die Theorie höher bewertet oder die zu ihrer Überprüfung angewandten Methoden. Beide können als anzweifelbar gelten. Da eine ebenso geeignete Alternative zu MASLOWs Ansatz zur Zeit nicht besteht, soll in dieser Arbeit der Theorie der Vorzug gegeben werden. Eine zusätzliche Absicherung wird dabei durch die Integration des HERZBERGschen Ansatzes in die MASLOWsche Theorie gesucht, womit die beiden heute hauptsächlich verwandten Konzepte in das Modell eingehen.

Als weitere Ergänzung wird der schon erwähnte kognitive Ordnungsgedanke in die Motivstruktur eingehen, den MASLOW nicht explizit verwendet.

---

1) Vgl. v. ROSENSTIEL (Grundlagen), S. 139ff.

2) RÜHL (Arbeitsplätze), S. 81.

3.2422 Die Motivationstheorie von MASLOW

Die Motivationstheorie von MASLOW kann wegen ihrer weiten Verbreitung als hinreichend bekannt vorausgesetzt werden und braucht daher hier nur in ihren Grundzügen dargestellt zu werden. Neben der Originalliteratur[1] findet sich eine gute Darstellung bei STEINLE[2]. Ferner sei noch einmal auf die kritische Darstellung bei v. ROSENSTIEL[3] verwiesen, die aber m.E. den grundsätzlichen Wert des Konzepts nicht in Frage stellt. In den beiden letztgenannten Werken findet sich auch weiterführende Literatur.

Die Motivhierarchie MASLOWs besteht aus den fünf Ebenen ("Basisbedürfnisklassen") physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Zugehörigkeits- und Liebesbedürfnisse, Selbstachtungs- und Anerkennungsbedürfnisse und Selbstverwirklichungsbedürfnisse, auf die sich alle konativen Einzelmotive reduzieren lassen[4]. Die Befriedigung eines niederen Bedürfnisses läßt es verhaltensunwirksam werden, die Dringlichkeit des nächsthöheren Motivs nimmt zu,und seine Befriedigung wird aktiv in Angriff genommen. Ein Bruch dieses Konzepts findet sich auf der Selbstverwirklichungsebene, wo sich die Bedürfnisstärke und damit die Verhaltenswirksamkeit mit steigender Gratifikation verstärkt.

Der Gedanke, daß es zwei Arten von Bedürfnissen gibt, die sich durch die Art des Befriedigungsmechanismus unterscheiden, ist verbreitet. So unterscheidet auch HERZBERG Reduktions- und Wachstumsbedürfnisse[5], wobei er als Grundlage ersterer Triebe und als Grundlage letzterer Motive ansieht.

Ähnlich unterscheidet FROMM[6] einfache Stimulierungen, die einen Sättigungspunkt haben und komplexe (aktivierende) Stimulierungen, die keinen Sättigungspunkt haben[7]. Kommt es bei ein-

---

1) Besonders MASLOW (Motivation).
2) STEINLE (Leistungsverhalten), S. 70ff.
3) v. ROSENSTIEL (Grundlagen), S. 139ff.
4) Vgl. MASLOW (Motivation), S. 35ff.
5) Vgl. unten Abschnitt 3.2424.
6) FROMM (Anatomie), S. 267ff.
7) Ebenda, S. 272.

fachen Bedürfnissen (Stimulierungen) dennoch zu wachsender Bedürfnisstärke bei fortschreitender Gratifikation, so spricht FROMM von "Gier", die er für pathologisch hält[1]. Im Sinne MASLOWs wäre dieser Tatbestand ebenfalls als Störung der Persönlichkeitsentwicklung und damit pathologisch zu interpretieren, da niedere Bedürfnisse nicht verschwinden und somit höhere Bedürfnisse nicht auftauchen können: Eine "gesunde" Persönlichkeitsentwicklung im Sinne der MASLOWschen Motivhierarchie findet nicht statt.

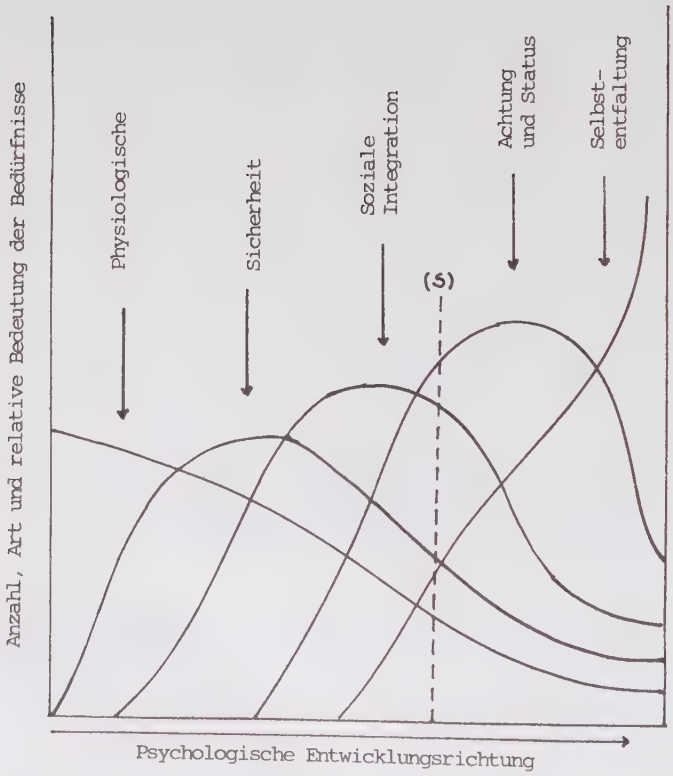
Auch die Vorstellung, daß mit fortschreitender Befriedigung zunächst vordringlicher Bedürfnisse die relative Wichtigkeit anderer Bedürfnisse steigt, ist anhand anderer Theorien nachvollziehbar. HOMANS[2] verwendet z.B. dieses dynamische Element, indem er folgenden Zusammenhang zwischen der Gratifikation eines Motivs und dem Wirksamwerden neuer Motive sieht: "Sättigung mit einer bestimmten Belohnung erhöht also den relativen Wert einer alternativen Belohnung." Während aber HOMANS keine Aussage über die Art der sich abwechselnden Bedürfnisse macht, sondern diese als externe Größe betrachtet, führt das Modell MASLOWs einen Schritt weiter, indem es eine bestimmte a-priori-Dringlichkeitsordnung der einzelnen Motivklassen postuliert und daraus die jeweils gültige Dringlichkeitsordnung als abhängige Variable immanent bestimmt werden kann.

Die plausible Annahme, daß auch eine weitgehende Motivgratifikation subjektiv hinreichend für das Auftauchen nächsthöherer Bedürfnisse sein kann, daß also die Übergänge fliessend sind[3], führt zu folgender Darstellung der Zusammenhänge: (Abb. 3-1)

Wie der Schnitt (S) zeigt, liegt die besondere Bedeutung der Theorie darin, daß sie auch Aussagen über Motivstrukturen als geordnete Mengen verschiedener Einzelmotive zuläßt und ihre Entstehung erklärt. Die in empirischen Untersuchungen festgestellten möglichen Vertauschungen einzelner Ebenen beeinträchti-

1) FROMM (Anatomie), S. 234.
2) HOMANS (Elementarformen), S. 51f.
3) Vgl. MASLOW (Motivation), S. 53f.

Abb. 3-1: Dynamische Betrachtung der Motivhierarchie MASLOWs[1)]



1) Darstellung nach STEINLE (Leistungsverhalten), S. 77.

gen nicht den grundsätzlichen Aussagegehalt der Theorie. MASLOW selbst weist auf dieses Phänomen hin[1].

Auffällige Beispiele und in diesem Zusammenhang oft zitiert sind Künstler u.ä. besonders kreative Personen, die zugunsten ihrer Arbeit auf die Befriedigung von Basisbedürfnissen wie besonders physiologische Grundbedürfnisse und Sicherheit verzichten, sich aber in hohem Maße "selbstverwirklichen", was natürlich nach der beschriebenen Hierarchie nicht auftreten könnte. In industriellen Untersuchungen wurden dagegen nur geringfügige Vertauschungen auf den mittleren Ebenen der Hierarchie festgestellt. Berücksichtigt man, daß die psychologische Konstitution großer Künstler (aber auch besonders erfolgreicher Personen auf anderen Gebieten) oft als abweichend vom "Normalzustand" gesehen wird, können solche Beispiele nicht als repräsentativ angesehen werden[2].

Neben den konativen unterscheidet MASLOW noch ästhetische und kognitive Bedürfnisse.

Die ästhetischen Bedürfnisse sollen hier unberücksichtigt bleiben. Ihre Befriedigung wirft, soweit sie vorhanden sind und sich im Arbeitsleben äußern, bei verständnisvoller und williger Führung keine Probleme auf. Als alleiniger Leistungsanreiz ist das Aufstellen von Blumen und Aufhängen von Bildern nicht von größerer, andauernder Bedeutung[3]. Es wird daher hier die Auf-

1) MASLOW (Motivation), S. 51ff.

2) Vgl. zum Problem der Motivvertauschungen und anderer Abweichungen vom MASLOWschen Grundkonzept besonders die Untersuchungen von ALDERFER (Importance; Existence), die zu dem sog. ERG-Modell führen. Das ERG-Modell beschränkt sich auf drei Motivarten: Existence (E), Relatedness (R) und Growth (G). Diese Beschränkung entspringt aber nicht der Erkenntnis, daß die übrigen Motivklassen MASLOWs unwichtig seien, sondern dem Wunsch, nur gut operationalisierbare Motivklassen zu verwenden. Die MASLOWsche Theorie muß also nach wie vor als das allgemeinere Konzept gelten. Vgl. zu den Untersuchungen von ALDERFER auch v. ROSENSTIEL (Grundlagen), S. 154ff und MACHARZINA (Entwicklungen), S. 101.

3) Vgl. die Bemerkungen zur "Blumenkastenphase" bei RÜHL (Arbeitsplätze), S. 64f.

fassung vertreten, daß ein Führungssystem, das solche Erscheinungen zu Problemen macht, ohnehin überdacht werden muß.

Die kognitiven Bedürfnisse Wissen und Verstehen verdienen dagegen Beachtung in mehrfacher Hinsicht:

- Wie Experimente über sensorische Deprivation und die Beobachtung der Neugier als Selbstzweck bei höheren Tieren zeigen, kann in den kognitiven Bedürfnissen ein Basismotiv (= primäres, nicht weiter ableitbares Motiv) gesehen werden[1]. Die Verhinderung ihrer Befriedigung durch die Umwelt kann zu schweren psychischen Störungen führen, die i.d.R. nicht im Sinne einer optimalen Leistungserstellung sind. Eine "reizlose" Situation muß aber nicht die Dunkelkammer oder ein Tank mit warmer Flüssigkeit sein, sie kann auch in der Monotonie der Umwelt oder einer Routineaufgabe liegen[2].

- Aus dem Streben nach Wissen und Verstehen kann ein direkter Beitrag zur Organisationsleistung entstehen, wenn man es richtig einsetzt.

- Die kognitiven Bedürfnisse können auch sekundäre Motive sein, d.h. ihre Befriedigung ist Mittel zum Zweck der Gratifikation von Basisbedürfnissen. Auch hier besteht die Gefahr der disfunktionalen Wirkung, wenn die Gratifikation nur trotz und nicht im Rahmen der organisatorischen Leistungserstellung möglich ist.

3.2423 Die kognitive Dissonanz als zusätzliches Verhaltensmotiv

MALEWSKI[3] weist anhand empirischer Untersuchungen nach, daß die Reduktion einer kognitiven Dissonanz als eigenständige Belohnung angesehen werden muß, indem er Fälle aufzeigt, in denen die kognitive Dissonanzreduktion als einzige Belohnung in Frage kommt, d.h. nicht durch andere möglicherweise äquivalente Be-

1) Vgl. MASLOW (Motiviation), S. 48ff.
2) Vgl. v. ROSENSTIEL (Grundlagen), S. 122 u.d.a. Lit.
3) MALEWSKI (Verhalten), S. 89ff.

lohnungen ersetzbar oder erklärbar ist. Das Bedürfnis nach kognitivem Gleichgewicht soll daher als drittes kognitives Motiv neben die Bedürfnisse nach Wissen und Verstehen treten.

Die Schwierigkeit bei einer Einreihung einer neuen Motivklasse in die Bedürfnishierarchie ist, daß für eine solche neue Motivklasse keine Aussagen über deren Stand in der Hierarchie bestehen und an dieser Stelle auch so schnell nicht ableitbar sind. Da aber aufgrund der Bedeutung, die diesem Motiv nach den Erkenntnissen der kognitiven Verhaltenstheorie zugemessen werden muß, nicht auf die Einbeziehung der kognitiven Dissonanz verzichtet werden soll, muß dieses Motiv isoliert verwendet werden. Dabei soll davon ausgegangen werden, daß ein Bedürfnis nach kognitivem Gleichgewicht grundsätzlich immer besteht, daß aber starke konative Bedürfnisse in der Regel Vorrang haben.

Diese Ansicht wird bestätigt, wenn man die Hauptanwendungsgebiete der kognitiven Dissonanztheorie betrachtet[1]: alle Entscheidungssituationen, Situationen, in denen jemand gegen seine innere Überzeugung handelt, und Mitgliedschaft in einer Gruppe, die die eigenen Überzeugungen nicht teilt. Kognitive Dissonanzen treten also in der Regel bei bevorstehenden oder nach schon erfolgten Entscheidungen auf. Würde bei diesen Entscheidungen in erster Linie Rücksicht auf die kognitiven Bedürfnisse genommen, läge hier ein Widerspruch. Die vorgelagerte Entscheidung oder Entscheidungssituation, die die kognitive Dissonanz hervorruft, muß demnach die konativen Motive betreffen.

3.2424 Die Erkenntnisse HERZBERGs und die MASLOWsche Theorie

Die Zweifaktorentheorie der Zufriedenheit von HERZBERG[2] beruht auf einer empirischen Untersuchung, in der HERZBERG feststellt, daß es Umweltfaktoren gibt, deren Nichtvorhandensein überwiegend als Grund für Unzufriedenheit genannt wird, und solche,

1) Vgl. MALEWSKI (Verhalten), S. 80ff.
2) HERZBERG (One more time).

deren Anwesenheit überwiegend als Ursache für Zufriedenheit genannt wird. HERZBERG nennt erstere Hygienefaktoren oder "dissatisfiers" und letztere Motivatoren oder "satisfiers". Hygienefaktoren dienen nach HERZBERGs Vorstellung der Reduktion (niederer) animalischer Triebe, Motivatoren dagegen gratifizieren die psychologischen Wachstumsbedürfnisse des Menschen[1]. Nur Motivatoren sind langfristig verhaltenswirksam.

Motivationstheoretisch stehen die Ansätze von HERZBERG und MASLOW sich diametral entgegen. MASLOW lehnt explizit eine Unterscheidung in animalische Triebe des Menschen (= niedere Bedürfnisse) und spezifisch menschliche Bedürfnisse ab.

Betrachtet man die Untersuchung HERZBERGs jedoch als Aufnahme der Motivstruktur in einem begrenzten Zeitraum, so können seine empirischen Ergebnisse auch anders, nämlich im Sinne MASLOWs, interpretiert werden: Niedere Bedürfnisse sind, wenn und solange sie befriedigt sind, auch nach MASLOWs Konzept verhaltensunwirksam. Sie tauchen jedoch wieder auf, wenn ihnen die Grundlage ihrer Gratifikation entzogen wird, was zu Unzufriedenheit führt.

Ordnet man die von HERZBERG festgestellten Faktoren in die Motivklassen MASLOWs ein, so ergibt sich folgendes Bild[2]:

---

1) Vgl. HERZBERG (One more time), S. 56f.

2) Vgl. zur HERZBERGschen Typologie auch ALBACH/GABELIN (Mitarbeiterführung), S. 250 und v. ROSENSTIEL (Grundlagen), S. 162.

Tabelle 3-2: Gegenüberstellung der Theorien von MASLOW und HERZBERG

Hygiene- und Motivationsfaktoren nach HERZBERG	Motivklassen nach MASLOW geordnet gemäß der Motivhierarchie
Hygienefaktoren	
(geordnet nach zunehmender Bedeutung)	
- Gehalt	physiologische Bedürfnisse
- Sicherheit	Sicherheitsbedürfnisse
- Beziehungen zu Vorgesetzten, Gleichgestellten und Untergebenen	soziale Kontaktbedürfnisse
Motivatoren	
(geordnet nach abnehmender Bedeutung)	
- Leistung, Anerkennung und Aufstieg	Bedürfnisse nach Selbstachtung, Achtung durch andere und Status
- interessanter Arbeitsinhalt, Verantwortung, Möglichkeit zur persönlichen Weiterentwicklung und Selbstverwirklichung	Selbstverwirklichungsbeddürfnisse

Einige Hygienefaktoren wie die Unternehmenspolitik, Arbeitsbedingungen und persönliche Verhältnisse der Befragten können hier nicht eindeutig zugeordnet werden. Ein weiterer Bruch in der ansonsten eindeutig möglichen Zuordnung von Hygienefaktoren zu niederen Bedürfnisklassen und Motivatoren zu höheren Bedürfnisklassen ergibt sich durch die Nennung von "Status" als zweit-unwichtigstem Hygienefaktor. Dies kann jedoch eventuell mit einer sozialen Abwertung offen an Status interessierter Personen erklärt werden. Da gleichzeitig berufliches Fortkommen (Aufstieg) als Motivator genannt wird, kann angenommen werden, daß Anerkennungs- und Statusbedürfnisse dennoch wirksam sind. Diese Statusbedürfnisse im Sinne MASLOWs sind als Bedürfnis nach erworbenem Status zu verstehen. Ihnen gehen Bedürfnisse nach Selbstachtung (aufgrund eigener Leistung) voraus. In einer Befragung dagegen mag das Wort Status mit negativen Vorstellungen von ungerechtfertigt entstandenem Status verbunden sein.

Abgesehen von dieser geringfügigen Unstimmigkeit zeigt die vorstehende Tabelle, daß alle von HERZBERG festgestellten Motivatoren den beiden höchsten Motivklassen MASLOWs zugeordnet werden können und (außer Status) kein einziger Hygienefaktor als zu einer höheren Motivklasse gehörig interpretiert werden kann. Interessant ist ferner, daß die Beziehungen zu Vorgesetzten, Kollegen und Untergebenen zusammengenommen nach der Unternehmenspolitik den stärksten Hygienefaktor, Leistung und Anerkennung die stärksten Motivatoren und die persönliche Weiterentwicklung den schwächsten Motivator darstellen[1].

Die verhaltenswirksamsten Bedürfnisse im Zeitpunkt der HERZBERGschen Untersuchung sind damit die höchsten Bedürfnisse der unteren drei Motivklassen der MASLOWschen Bedürfnishierarchie zusammen mit den untersten Motiven der höheren Motivklassen. Falls die Theorie MASLOWs zutrifft, kann daraus der Schluß gezogen werden, daß sich die von HERZBERG untersuchten Personen im Zeitpunkt seiner Untersuchung im Übergang von der dritten zur vierten Motivklasse MASLOWs befunden haben.

Die empirische Untersuchung HERZBERGs kann also statt zur Begründung einer eigenständigen "Zweifaktoren-Theorie" der Zufriedenheit ebenso gut zur Bestätigung der Theorie MASLOWs herangezogen werden, wenn man davon ausgeht, daß die Untersuchung von HERZBERG in einer Situation erfolgt ist, die der letztgenannten entspricht. Da hiervon -wie weiter unten noch zu begründen sein wird - für eine moderne Industriegesellschaft ausgegangen werden kann, sollen die Vorstellungen von HERZBERG und MASLOW nicht als zwei unterschiedliche Ansätze behandelt werden. Vielmehr kann in der Untersuchung HERZBERGs die Bestätigung der MASLOWschen Theorie für die industrielle Arbeitswelt gesehen werden[2].

1) Vgl. zu dieser Rangordnung HERZBERG (One more time) sowie die Darstellung bei ALBACH/GABELIN (Mitarbeiterführung), S.250.

2) MASLOW leitet seine Theorie ursprünglich aus seinen Erkenntnissen aus der psychotherapeutischen Praxis ab. Auf die mögliche Verbindung mit den Forschungen HERZBERGs weist er selbst hin, vgl. z.B. MASLOW (Motivation), S. 163 f.

Diese Interpretation der HERZBERGschen Theorie hat für weitere Überlegungen entscheidende Konsequenzen: Während eine starre Interpretation der Hygienefaktoren und Motivatoren die von HERZBERG festgestellte Zuordnung als endgültig ansieht oder zumindest einen Wandel in den Prioritäten einzelner Faktoren nicht modellimmanent erklären kann, gilt die von HERZBERG festgestellte Dringlichkeitsordnung bei einer Interpretation im Sinne der MASLOWschen Theorie nur für einen begrenzten Zeitraum. Insbesondere wäre hiernach zu erwarten, daß die sozialen und Statusbedürfnisse mit fortschreitender Entwicklung abnehmen und die Selbstverwirklichungsbedürfnisse an Bedeutung zunehmen.

3.243 Das individuelle Verhaltensrepertoire

Das individuelle Verhaltensrepertoire umfaßt alle dem Individuum bekannten und von ihm aufgrund seiner Fähigkeiten durchführbaren Verhaltensweisen.

Das Wissen um die Funktionalität bestimmter Verhaltensweisen in bestimmten Situationen kann sich stützen auf eigene Erfahrung oder Beobachtung des Verhaltens anderer Personen in dieser Situation, sowie auf Generalisierungen solcher Erfahrungen oder Beobachtungen aus ähnlichen Situationen[1]. Aber nicht alle prinzipiell gleich funktionalen Verhaltensweisen sind auch gleich wahrscheinlich. Ähnlich wie bei der Motivstruktur unterliegen auch die möglichen Verhaltensweisen einer überdauernden psychischen Organisation, die HULL als "habit" bezeichnet[2].

Die Entstehung von Verhaltensdispositionen (habit) führt HULL auf Verstärkerprozesse zurück[3]. Die Verhaltensdisposition gibt dabei im wesentlichen die jeweils gültigen Auftrittswahrscheinlichkeiten gelernter Verhaltensweisen wieder. Sie bringt also kein grundsätzlich neues Element in die Lerntheorie ein. Sie

1) Vgl. zur Rolle von Imitation und Identifikation im Lernprozeßt BANDURA (Modeling).

2) Vgl. zur Theorie von HULL z.B. eines seiner Hauptwerke HULL (Principles).

3) Vgl. die Darstellung der HULLschen Vorstellungen bei STENDENBACH (Interaktion), S. 59ff.

ist dennoch nützlich, da mit ihrer Hilfe das Verhaltensrepertoire nicht nur qualitativ beschrieben werden kann, sondern die verschiedenen möglichen Verhaltensweisen nach der Wahrscheinlichkeit ihres Auftretens theoretisch und unabhängig von einer bestimmten Anwendungssituation geordnet erscheinen.

Diese Bemerkungen zum individuellen Verhaltensrepertoire mögen in diesem Zusammenhang genügen. Die für diese Arbeit interessierenden Aspekte des Verhaltensrepertoires sind i.w. gelernte Verhaltensweisen und deren Eigenschaften (Verhaltensdisposition), für die naturgemäß die schon ausführlich erläuterten Lerngesetze gelten. Anlagebedingte Konstanten wie die Möglichkeit, auf zwei Beinen zu gehen und eine Sprache zu erlernen, spielen in diesem Zusammenhang nur eine sehr untergeordnete Rolle und können vernachlässigt werden.

3.244 Die situationalen Ermöglichungsbedingungen

Die Kenntnis der Motive und von der Anlage her möglichen Verhaltensweisen lassen noch keine eindeutige Bestimmung eines konkreten Verhaltens zu. Wenn auch bei Vorliegen einer bestimmten Bedürfnislage (Motivstruktur) und bestimmter anatomischer und physiologischer Gegebenheiten eine Reihe von denkbaren Verhaltensweisen offensichtlich ausgeschlossen werden können, so bleibt dennoch ein weiter Spielraum für das tatsächliche Verhalten. So kann z.B. Hunger auf die Dauer nur durch eßbare, nahrhafte Gegenstände beseitigt werden, die vom Menschen in der Regel oral zu sich genommen werden. Welche Gegenstände aber konkret von einem Individuum gegessen werden und ob es sich dabei irgendwelcher Hilfsmittel wie Messer und Gabel bedient, ist z.B.abhängig von deren Verfügbarkeit,von seinem Wissen über eßbare Gegenstände, aber auch von kulturellen Normen (Alkohol- und Schweinefleischverbot im Islam, Kannibalismus, Eßkultur und

---

1) Vgl. die Darstellung der HULLschen Vorstellungen bei STENDENBACH (Interaktion), S. 59ff.

Benimmregeln u.ä.). Das Bedürfnis nach materieller Sicherheit kann z.B. durch Sicherheit laufender Einkünfte, Anhäufung von Vermögen oder Versicherungsverträge befriedigt werden. Soziale Kontakte können in der Familie, am Arbeitsplatz, in Vereinen, politischen Parteien, religiösen Vereinigungen, im Gemeindeverband usw. gesucht werden.

Man kann die verschiedenen situationalen Ermöglichungsbedingungen zunächst grob untergliedern in natürliche, gewachsene Umwelt und in künstliche, geschaffene Umwelt. Die Grenzen sind allerdings fließend. So würde man z.B. die informelle Gruppe als "natürliche" Umwelt bezeichnen können. Wenn informelle Normen dagegen durch Aussprechen dieser Normen formalisiert werden, handelt es sich zwar immer noch um aus dem primären sozialen Kontakt gewachsene Institutionen, das Ergebnis ist aber formeller (geschaffener) Natur.[1)]

Die Gegebenheiten der geschaffenen Umwelt werden gewöhnlich als Institutionen bezeichnet. Dabei soll unterschieden werden zwischen sozialen Institutionen, die bestimmte soziale Interaktionsformen regeln, und nicht-sozialen Institutionen, worunter besonders technische Hilfsmittel zur Bedürfnisbefriedigung verstanden werden sollen. Häufig treten beide Formen der Institution gemeinsam auf, z.B. bei der Fließfertigung die soziale Institution "Arbeitsteilung" und die technische Institution "Fließband". Diese Verbindung ist jedoch nicht notwendig. So kann Arbeitsteilung auch ohne das technische Hilfsmittel "Fließband" auftreten. Umgekehrt kann sich ein autarker Ein-Mann-Betrieb aufwendiger technischer Hilfsmittel bedienen.

Während die "natürliche Umwelt" die Gegebenheiten darstellt, die der Mensch (als Spezies) vorfindet und als Mittel sowie Grenze der Bedürfnisbefriedigung erfährt, haben die Gege-

1) Vgl. zur Entstehung formeller Organisationen auch SIMON (Birth).

benheiten der geschaffenen Umwelt aus dieser Sicht ausschließlich Mittelcharakter. D.h. während die natürliche Umwelt unabhängig davon existiert, ob sie in bezug auf die Bedürfnisse der Menschen funktional oder dysfunktional wirkt, stellen dysfunktionale (oder auch nur nichtfunktionale) Wirkungen der geschaffenen Umwelt deren weitere Existenz in Frage[1].

Die Bindung der Existenz einer Institution an deren Funktion gilt aber uneingeschränkt nur aus der übergreifenden Sicht des jeweils betroffenen Kollektivs. Da das Funktionieren einer Institution darauf beruht, daß dem Einzelnen bestimmte Verhaltensweisen vorgeschrieben werden[2], kann eine Institution durchaus im Widerspruch zu den individuellen Bedürfnissen betroffener Personen stehen. Darüber hinaus kann ein grundsätzliches Spannungsverhältnis zwischen institutionellen Zwängen und der "Entfaltung der menschlichen Persönlichkeit"[3] bzw. zwischen der spontanen Bedürfnisbefriedigung im Wege elementaren (subinstitutionellen) Verhaltens und indirekter Bedürfnisbefriedigung im Wege institutionellen Verhaltens (HOMANS) konstatiert werden. HOMANS folgert aus diesem Spannungsverhältnis:

> "Wenn Menschen sich in der von ihnen geschaffenen Welt zu Hause fühlen sollen, werden sie dazu kommen müssen, besser zu begreifen, was das ist, womit ihre Institutionen versöhnt werden müssen (...). Das ist der einzige Grund, das wohlbekannte Chaos, das das elementare soziale Verhalten darstellt, zu untersuchen"[4].

In dieser Arbeit interessieren beide Betrachtungsebenen von Institutionen:

1. Die übergreifende Betrachtungsebene, die das Entstehen und den Wandel von Institutionen betrifft. Auf dieser Ebene sind insbesondere der Wandel der Institution "Unternehmen" und das

---

1) Vgl. ähnlich A. GEHLEN zu Wesen und Wandel von Institutionen nach WÖSSNER (Soziologie), S. 177f und S. 181. Vgl. auch oben, Abschnitt 3.23, den Zusammenhang von "natürlichen" und "veränderbaren" Hindernissen mit der Entstehung von Frustrationen.

2) Vgl. ebenda, S. 179.

3) Ebenda, S. 182.

4) HOMANS (Elementarformen), S. 344.

Verhältnis dieser Institution zu anderen gesellschaftlichen Institutionen zu behandeln.

2. Die molekulare Betrachtungsebene, die die innerbetrieblichen Vorgänge betrifft. Auch hier sind allerdings wiederum Gruppenbildungen und institutionalisierte Verhaltensweisen zu berücksichtigen.

Gruppen und Institutionen sind die entscheidenden Elemente, durch die ein sozialer Kontext eine bestimmte, relativ überdauernde Struktur erhält. Ihre Auswirkungen auf das Verhalten werden im nächsten Abschnitt zu behandeln sein.

3.25 Verhalten und Kontextstrukturen

3.251 Die Strukturelemente: Gruppen und Institutionen

Formale Gruppe und Institution sind zwei Seiten derselben Sache: Eine Institution stellt ein formalisiertes Verhaltensmuster dar, das das Verhalten einer bestimmten Anzahl von Menschen - der formalen Gruppe - regelt. Das heißt, "daß die Unterscheidung von Institutionen und formalen Gruppen insofern nur analytischen Charakter hat, als eine Institution immer ein Gruppenhandeln bedeutet; andererseits sucht aber eine Gruppe immer Bedürfnisse durch vorgeschriebene und "geltende" (institutionalisierte) Verhaltensmuster zu befriedigen oder schafft sich solche institutionalisierte Verhaltensmuster."[1)]

Durch die Existenz von Gruppen und Institutionen wird die soziale Umwelt in vielfältiger Weise strukturiert. Typische Strukturen sind sowohl innerhalb der Gruppen wie auch zwischen verschiedenen Gruppen beobachtbar. Jede Gruppe kann dementsprechend in Anlehnung an HOMANS[2)] durch ein inneres und ein äußeres System charakterisiert werden. Das äußere System

---

1) WÖSSNER (Soziologie), S. 180.

2) Vgl. besonders HOMANS (Group).

kennzeichnet die Auseinandersetzung der Gruppe mit der Außenwelt, das innere System besteht aus den sich im Gruppenkontakt ergebenden Beziehungen. Beide Systeme stehen in einer Wechselbeziehung[1].

Für unsere weiteren Überlegungen reicht dieser einfache Fall der Kontextstrukturierung in Innen- und Außenwelt der Gruppe zunächst aus. Die betrachtete Institution ist dabei das Unternehmen als Ort der ökonomischen Leistungserstellung; die am Unternehmensgeschehen unmittelbar Beteiligten bilden die zugehörige formale Gruppe.

3.252 Entstehung und Wandel von Institutionen

Als grundlegend für die Existenz einer Institution kann nach den Ausführungen in Abschnitt 3.244 ihre Funktionalität im Hinblick auf elementare Bedürfnisbefriedigung für zumindest einige Beteiligte angesehen werden[2]. Da die Aufrechterhaltung einer institutionellen Ordnung besondere Anstrengungen erfordert, müssen nach dem oben entwickelten Verhaltensmodell die institutionell gewonnenen Belohnungen größer sein als die mit einem weniger aufwendigen, spontanen Verhalten erzielbaren. Bei gleicher Belohnung muß umgekehrt der Aufwand geringer sein.

Im Idealfall dürfte zur Aufrechterhaltung einer in diesem Sinne funktionalen Institution die Einsicht aller Beteiligten in diesen Zusammenhang in Verbindung mit der Erwartung, von den institutionell gewonnenen Belohnungen entsprechend der eigenen Anstrengung zu profitieren, genügen. Problematisch wird die Errichtung oder Aufrechterhaltung einer Institution, wenn eine dieser Voraussetzungen fehlt, d.h.

a) wenn die Einsicht eines Teils der Betroffenen in die Funktionsweise der Institution nicht vorhanden ist, etwa weil diese zu komplex ist;

---

1) Vgl. auch die Darstellung der HOMANSschen Gruppentheorie bei WÖSSNER (Soziologie), S. 135ff.

2) Vgl. auch WÖSSNER (Soziologie), S. 177ff.

b) wenn die institutionell gewonnenen Belohnungen nicht den Bedürfnissen der Beteiligten entsprechen oder von diesen auch mit weniger Anstrengung erreichbar sind oder
c) wenn die Betroffenen nicht erwarten, eine angemessene Menge der gewonnenen Belohnung zu erhalten.

Es gibt eine Reihe von Mechanismen, wie auch unter diesen Umständen das Funktionieren einer Institution gesichert werden kann, wie etwa die Aussetzung anderer Belohnungen als die durch die Institution gewonnenen oder die Androhung von Strafen im Falle der Nichteinhaltung institutioneller Vorschriften[1].

Auch mit Hilfe solcher Sanktionssysteme können aber nicht beliebige Institutionen beliebig lange aufrechterhalten werden. Es ist heute noch nicht möglich, genaue Aussagen über die Bedingungen revolutionärer oder evolutionärer Umwälzungen zu machen. Einige globale Aussagen über Entwicklungen, die eine Veränderung zumindest begünstigen, sind aber aus dem bisher Gesagten ableitbar:

1. Institutionen, die kein primäres Bedürfnis (mehr) befriedigen, werden auf die Dauer verschwinden[2].
2. Institutionen, die primäre Bedürfnisse befriedigen, die anderweitig mit geringerem Aufwand zu befriedigen sind, werden auf die Dauer keinen Bestand haben.
3. Institutionen, die von unmittelbar Begünstigten gegenüber nicht unmittelbar Begünstigten mit Hilfe sekundärer Belohnungen oder Bestrafungen aufrechterhalten werden, haben nur Bestand, falls diese sekundären Belohnungen von den Betroffenen erwünscht sind und nicht anders oder einfacher als durch die institutionalisierte Verhaltensweise erlangt werden können bzw. die Bestrafungen bei Nicht-Einhaltung nicht umgangen werden können und solange diese Belohnungen

---

1) Vgl. hierzu das Beispiel fortschreitender gesellschaftlicher Institutionalisierung bei HOMANS (Elementarformen), S. 332ff.

2) Vgl. ähnlich ebenda, S. 329f.

und Bestrafungen den unmittelbar Begünstigen in ausreichendem Maß zur Verfügung stehen[1].

4. Institutionen, die zwar vorteilhaft sind, deren Zusammenhänge aber aufgrund ihrer Komplexität für die Betroffenen nicht einsichtig sind, werden - soweit ihre Existenz nicht durch andere Mechanismen gesichert ist - auf die Dauer keinen Bestand haben.

Da die von einer Institution befriedigten Basisbedürfnisse ex definitione unabhängig von deren Verschwinden weiterexistieren, wird eine Basisinstitution nie ersatzlos verschwinden. Sie wird vielmehr durch eine andere Form der Institution mit gleicher Funktion ersetzt. Sehr häufig ist aber auch eine Funktionsübertragung von einer Basisinstitution auf andere Basisinstitutionen feststellbar[2]. Diese teilweise funktionale Auswechselbarkeit von Basisinstitutionen kann in Anlehnung an WÖSSNER[3] darauf zurückgeführt werden, daß "Institutionen grundlegende menschliche Bedürfnisse zu befriedigen suchen", woraus sich "ein gewisser Zusammenhang der verschiedenen Institutionen" ergibt.

Teilprobleme der Institutionalisierung wie institutionalisierte Führungsansprüche und -formen innerhalb der Basisinstitutionen können als Teilinstitutionen analog zu ersteren behandelt werden. Ähnliche Zusammenhänge wie für die Institutionen formaler Gruppen gelten für die Normbildung informeller Gruppen. Häufig gehen erstere ja aus letzteren hervor.

---

1) Vgl. hierzu den Begriff des sozialen Kapitals bei HOMANS (Elementarformen), besonders S. 333.

2) Vgl. hierzu WÖSSNER (Soziologie), S. 179ff. WÖSSNER unterscheidet die Basisinstitutionen Familie, Ökonomie, Religion und Gesellschaft. Die hierbei zugrundegelegten Basisbedürfnisse entsprechen in etwa den von MASLOW festgestellten.

3) Ebenda, S. 179.

3.253 Gruppendynamische Effekte und institutionelle Eigendynamik

Institutionen beziehen ihre Existenzberechtigung also aus ihrer Funktionalität zur Bedürfnisbefriedigung unter den jeweiligen Bedingungen der individuellen Bedürfnislagen und der Umwelt. Änderungen in diesen Bedingungen erfordern auf die Dauer eine Änderung der Institution, die diese den neuen Bedingungen anpaßt. Solche Änderungen der Randbedingungen für das Funktionieren einer Institution können einmal autonom, d.h. außerhalb der Institution und unbeeinflußt von dieser, auftreten, sie können aber auch durch das institutionelle Tätigwerden selbst bedingt werden.

Änderungen der ersten Art sind für die Träger der Institution Daten, auf die sie im wesentlichen nur mit nachträglichen Anpassungsmaßnahmen reagieren können. Dagegen sind im Hinblick auf die durch die Institution selbst verursachten Änderungen längerfristige und bessere Prognose- und Planungsmöglichkeiten gegeben. Soweit solche eigendynamischen Effekte des Verhaltens nachweisbar sind, verdienen sie deshalb besondere Beachtung.

Die durch das institutionelle Zielerreichungsverhalten bedingte Eigendynamik hat zwei Aspekte: Einmal werden durch die Annäherung an das äußere Ziel, das heißt den ursprünglichen Entstehungsgrund der Institution, die Bedingungen, unter denen das äußere System arbeitet, verändert. Zum anderen ruft das bloße Tätigwerden der die Institution ausfüllenden formalen Gruppe eigenständige, nicht direkt das Zielerreichungsverhalten der Gruppe betreffende Effekte hervor, die im Hinblick auf das Zielerreichungsverhalten funktional, dysfunktional oder nichtfunktional (neutral) wirken können[1].

---

1) Vgl. zu diesen Begriffen MERTON (Theory).

Nach HOMANS besteht zwischen innerem und äußerem System - stark vereinfacht - folgende Beziehung: Durch das äußere System sind der Gruppe bestimmte Tätigkeiten vorgegeben, die Interaktionen zwischen den Gruppenmitgliedern bedingen. Diese zwangsläufigen Interaktionen führen bei den Gruppenmitgliedern zu Zuneigung oder Abneigung und zur Entstehung neuer Motive, die an die Gruppe herangetragen werden. Hierdurch werden die Aktivitäten der Gruppe erhöht. Es entsteht ein inneres System, das die von der Umweltanpassung auferlegte, ursprüngliche Interaktions- und Aktivitätsintensität der Gruppe erhöht[1]. Wichtig ist in diesem Zusammenhang, daß damit Änderungen des äußeren Systems auch das innere System verändern, was wiederum Rückwirkungen auf das tatsächliche Aktivitätsniveau des äußeren Systems hat. Im Unternehmen kann so erklärt werden, daß sich Mitarbeiter nach organisatorischen Umstrukturierungen oder personellen Veränderungen möglicherweise "unerklärlich" anders verhalten als vorher.

3.3 Zusammenfassung der Verhaltensgesetzmäßigkeiten: Das "MVE-Modell" des Verhaltens

In dem oben entwickelten Verhaltensmodell sind die von einem Individuum ausgeübten Aktivitäten eine Funktion der aktuellen Motivstruktur, des Verhaltensrepertoires und der situationalen Ermöglichungsbedingungen. Das Modell soll deshalb im folgenden als "MVE-Modell" bezeichnet werden.

Motivstruktur, Verhaltensrepertoire und in gewissem Umfang auch die situationalen Ermöglichungsbedingungen in einem Zeitpunkt t sind ihrerseits wiederum abhängig von vergangenem Verhalten, so daß das MVE-Modell wie folgt dargestellt werden kann: (s. Abb. 3-2)

Die zwischen den Kernvariablen des MVE-Modells wirksamen Prozesse sind in diesem Kapitel ausführlich beschrieben worden und sollen hier nicht noch einmal wiederholt werden. M_t und V_t bezeichnen die Motivationslage und das Verhaltensrepertoire,

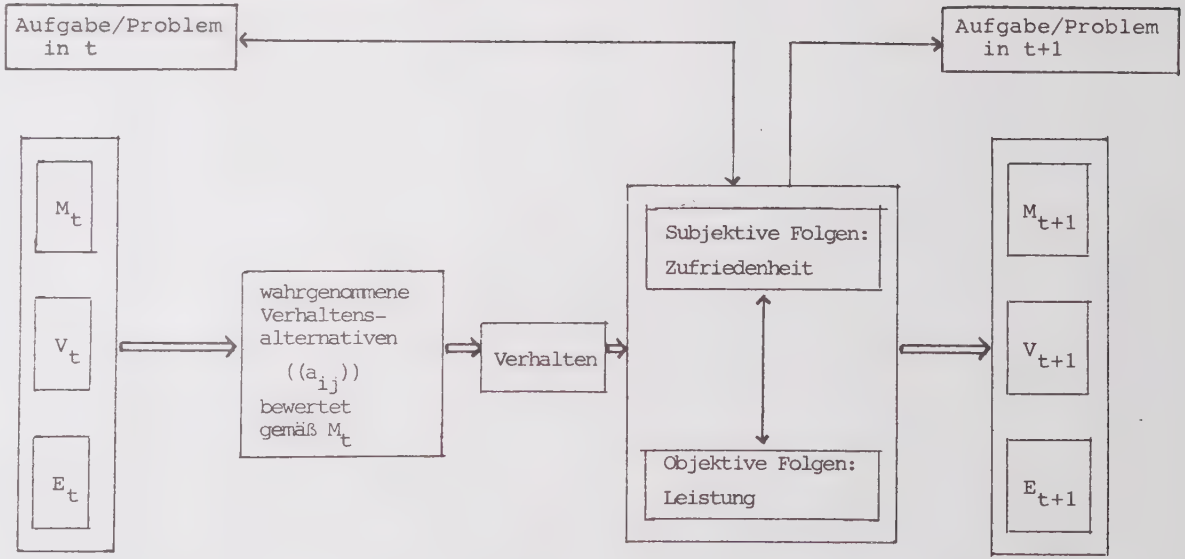
1) Vgl. HOMANS (Group), sowie z.B. auch die Formalisierung dieser HOMANSschen Grundgedanken durch SIMON (Theorie).

die entsprechend der MASLOWschen Theorie bzw. der behavioristischen Verhaltenstheorie strukturiert sind. Die situationalen Ermöglichungsbedingungen werden vom Individuum ebenfalls gemäß seiner Interessenlage und Erfahrung in eine "Instrumentalitätsstruktur" gebracht.

Diese Strukturen werden abgebildet in einer Matrix der wahrgenommenen Verhaltensalternativen, die für jede Aktivität a_i aus dem Verhaltensrepertoire angibt, zur Befriedigung welcher Bedürfnissklasse j sie beiträgt ($j = 1$: physiologische Bedürfnisse bis $j = 5$: Selbstverwirklichungsbedürfnisse). Die Bewertung der Verhaltensalternativen führt zur Wahl des tatsächlichen Verhaltens.

Das Verhalten dient dazu, gegebene Situationen in gewünschte Situationen zu verwandeln (S-R-S Theorie), führt aber nicht zu einer Homöostase, sondern zu einer Umstrukturierung der verhaltensrelevanten Größen, die neue Aktivitäten in $t + 1$ hervorruft.

Abb. 3-2: Das MVE-Modell des Verhaltens



Es ist:

M_t: Motivstruktur im Zeitpunkt t

V_t: Verhaltensrepertoire in t

E_t: Ermöglichungsbedingungen in t

$((a_{ij}))$: Matrix der Valenzen wahrgenommener Verhaltensalternativen mit:
i: Index der Aktivitäten
j: Index für die Bedürfnisklasse, die durch die jeweilige Aktivität angesprochen wird.

Teil 4: Entwicklung eines Situationsmodells der Führung aus dem MVE-Modell des Verhaltens

Da Führung eine bestimmte Form des Verhaltens im sozialen Kontext darstellt, müssen auch die wesentlichen Eigenschaften eines Führungsverhältnisses direkt aus dem dargestellten Verhaltensmodell ableitbar sein bzw. dürfen zumindest nicht im Widerspruch zu den allgemeinen Verhaltensgesetzmäßigkeiten stehen.

Der Begriff "Führung" wird in der Literatur nicht einheitlich verwendet[1]. Dies rührt im wesentlichen daher, daß die Aussagen über Führung aus den verschiedensten Disziplinen stammen und aus unterschiedlichen Gesichtspunkten und Fragestellungen, oft ohne Berücksichtigung vorhandener Erkenntnisse oder Begriffsdefinitionen gewonnen wurden. Dabei kann man zwei Hauptrichtungen unterscheiden: Einmal eine mehr psychologisch orientierte Durchdringung des Führungsphänomens und auf der anderen Seite die eng mit der Organisationstheorie verbundenen mehr rational-entscheidungslogisch ausgerichteten Aussagen über Führung. Die Integration dieser beiden Elemente stellt das Hauptproblem der neueren Forschung auf diesem Gebiet dar.

Angesichts des Fortschritts sowohl der allgemeinen Verhaltenstheorie als auch der speziellen Führungstheorie scheint eine Lösung heute möglich oder zumindest in Sicht zu sein. Denn sowohl einige Verhaltenstheoretiker (wie die in dieser Arbeit hauptsächlich zitierten) als auch moderne Führungstheoretiker (ausgehend besonders von FIEDLER) weisen darauf hin, daß sowohl individuell-psychologische als auch situationale Faktoren bei der Verhaltensentstehung eine Rolle spielen.

---

1) Vgl. die Übersicht über verschiedene Definitionen bei STOGDILL (Handbook), S. 7ff, und z.B. die Definition von BRITT (Führung), S. 245; GEIGER (Führung), S. 137; HARTFIEL (Wörterbuch), S. 203f; TLACH (Unternehmung), S. 538; ULRICH (Führungskonzeption), S. 298; u.v.a.m.

FIEDLER[1] definiert Führung wie folgt: "Leadership is generally thought of as an interpersonal situation in which one individual in the group wields influence over others for the purpose of performing an assigned task." Voraussetzung für das Auftreten von Führung ist also die Existenz einer Gruppe, der irgendeine Aufgabe gestellt ist (die sie sich auch selbst gestellt haben kann). Diese Aufgabe kann als spezifisches Ziel vorgegeben sein, sie kann aber auch in der Zielbildung selbst bestehen.

In der Führungstheorie gibt es nun vielfältige Aussagen darüber, wann, warum und mit welchem Erfolg bestimmte Individuen Führerpositionen einnehmen und andere nicht[2]. Vergleicht man den gegenwärtigen Stand dieser Diskussion mit dem oben entwickelten Verhaltensmodell, so erscheint eine Integration möglich und vieles, was in der Führungstheorie als Fortschritt begrüßt wurde, selbstverständlich. Da die allgemeine Verhaltenstheorie von Anfang an sorgfältige Grundlagenforschung betrieben hat, war sie zwar lange Zeit auf praktische Probleme nicht direkt anwendbar, verfügt aber heute über ein zusammenhängenderes Konzept als die Führungstheorie, weshalb auch für die Zwecke dieser Arbeit ein allgemeines Verhaltensmodell der Anwendung einer speziellen Führungstheorie vorgezogen wurde. An dieser Stelle erscheint es nun angezeigt, diese Entscheidung materiell zu rechtfertigen und zu zeigen, daß das gewählte allgemeine Verhaltensmodell tatsächlich - und nicht nur theoretisch - in der Lage ist,

(1) das spezielle Verhalten in der Führungssituation zu erfassen und
(2) gegenüber der bisherigen Führungstheorie weitergehende Aussagen zu machen.

---

1) FIEDLER (Model), S. 158.

2) Vgl. besonders das Übersichtswerk von STOGDILL (Handbook).

4.1 Bemerkungen zum Stand der Führungsforschung: Der Kontingenzansatz und seine Probleme

Aus der Vielzahl führungstheoretischer Ansätze kristallisiert sich heute der Kontingenzansatz als fruchtbarstes Konzept heraus. Um die folgenden Überlegungen nicht unnötig auszuweiten, sollen deshalb hier Führungstheorie und Kontingenztheorie der Führung gleichgesetzt werden.

Die Problemstellung der Führungstheorie läßt sich in zwei großen Fragenkomplexen beschreiben:

(1) Wie entsteht das Verhalten eines Führers?
(2) Welches Verhalten zeigen die Geführten in Abhängigkeit vom Verhalten des Führers?

Die zentrale Hypothese der Kontingenztheorie ist, daß die Beantwortung dieser Fragen nur unter Berücksichtigung situationaler Einflußfaktoren möglich ist. Diese Grundhypothese ergibt sich auch direkt aus dem MVE-Modell.

Obwohl die Bezeichnung und verhaltenstheoretische Absicherung der Kontingenztheorie noch relativ jung sind, kann sie auf eine Reihe von Vorläufern zurückblicken:

Die Idee, Umweltfaktoren in Beziehung zu Führung zu setzen, tauchte schon zu Beginn dieses Jahrhunderts auf[1)]. In der Folgezeit wurden immer mehr Einflußfaktoren entdeckt und untersucht. Die meisten der bis heute durchgeführten Untersuchungen zu diesem Thema haben jedoch vorwiegend heuristisch - explorativen Charakter. Diese Untersuchungen bestätigen, daß tatsächlich Führungsprozesse signifikant mit Situationsfaktoren variieren.

Von besonderer Bedeutung in diesem Zusammenhang sind alle empirischen Erkenntnisse, die sich mit der Herausbildung von Führungspositionen befassen. D.h. es wird gefragt, welche Eigenschaften und Verhaltensweisen Personen aufweisen, die in bestimmten Situationen Führer ursprünglich führerloser Gruppen

---

1) Vgl. STOGDILL (Handbook), S. 18.

werden[1]. Obwohl auf diese Weise eine große Anzahl beeinflussender Situationsfaktoren entdeckt werden konnte, die auch heute noch eine zentrale Rolle in der Kontingenzforschung spielen[2], ist das Urteil, das STOGDILL aufgrund seiner Auswertung von mehreren tausend Arbeiten zum Thema Führung fällt, niederschmetternd:

> "The best predictor of leadership ist prior success in this role."[3]

Das hieße aber, daß man in Bezug auf die Anwendbarkeit führungstheoretischer Ergebnisse streng genommen noch nicht viel mehr sagen könnte als die "great man theories", die wissenschaftlich längst als überwunden gelten müssen.

In jüngster Zeit beginnen sich nun langsam Forschungskonzepte abzuzeichnen, die geeignet erscheinen, dieses Problem zu lösen. Dabei werden zwei Hauptmängel der bisherigen Kontingenzforschung deutlich:

(1) Bisher wurden immer nur einzelne, mehr oder weniger willkürlich ausgewählte Situationsfaktoren betrachtet. Auch das mehrfaktorielle Kontingenzmodell von FIEDLER beispielsweise berücksichtigt nur drei Situationsfaktoren, von denen zwei stark korrelieren[4]. Umfangreicher ist schon der Ansatz von WOFFORD[5], der fünf faktorenanalytisch ermittelte Situationskomplexe in Beziehung zu fünf Dimensionen des Führungsverhaltens untersucht[6]. Sozio-kulturelle Faktoren z.B. gehen aber auch hier nicht ein.

Die Vermutung liegt nahe, daß die bisherigen Unzulänglichkeiten kontingenztheoretischer Ergebnisse an der Verwendung solcher

---

1) Vgl. die ausführliche Darstellung solcher Arbeiten bei STOGDILL (Handbook), S. 203ff.

2) Vgl. die Zusammenfassung bei STOGDILL (Handbook), S. 414.

3) STOGDILL (Handbook), S. 412.

4) Vgl. BAUMGARTEN (Führungsstile), S. 149.

5) WOFFORD (Behavior).

6) Vgl. die Darstellung bei BAUMGARTEN (Führungsstile), S. 151ff.

Teilmodelle liegt. Verbesserungen in diesem Punkt werden heute in zwei Richtungen versucht: Einmal durch die Einführung verfeinerter Erkenntnisse über formale Zusammenhänge aus der Verhaltenstheorie[1], zum anderen durch eine vollständige Erfassung aller heute als verhaltensrelevant bekannten Größen. Besonders erwähnenswert in diesem Zusammenhang erscheinen die Arbeiten von WILPERT (empirisch) und BAUMGARTEN (theoretisch)[2].

(2) Das zweite Problem heutiger Kontingenzforschung läßt sich am besten in Analogie zu der Situation der Motivforscher - grob gesagt - "zwischen FREUD und MASLOW" vergleichen: Nach der Aufgabe des eher monokausalen "great-man"-Gedankens ist eine Fülle von möglichen Kontingenzfaktoren untersucht worden, die bisher noch nicht in eine überschaubare Systematik gebracht werden konnten.

Lösungswege zeigen hier die faktorenanalytische Verdichtung von Situationsmerkmalen in der schon erwähnten Arbeit von WOFFORD, sowie ein erster Versuch von WILPERT, durch Regressionsanalysen zu ermitteln, welche der zahllosen Situationsfaktoren e n t s c h e i d e n d e n Einfluß auf das Verhalten von Vorgesetzten haben. Das Ergebnis dieser Berechnungen ist überraschend: Während in Kontingenzuntersuchungen in der Regel Größen der Aufgaben- und Organisationsstruktur im Vordergrund stehen, ermittelt WILPERT als prädominante

1) Vgl. z.B. die neueren Arbeiten von NEUBERGER (Führung; Motivation).

2) Vgl. WILPERT (Führung); BAUMGARTEN (Führungsstile). Das von BAUMGARTEN vorgeschlagene Kontingenzmodell kommt der Grundidee dieser Arbeit sehr nahe, durch Verfeinerung des verhaltenstheoretischen Instrumentariums zu versuchen, die z.T. widersprüchlichen, z.T. unzusammenhängend erscheinenden Ergebnisse bisheriger Führungsforschung zu integrieren. BAUMGARTEN zeigt, daß ein solcher Ansatz für die einfaktorielle Betrachtung sehr brauchbare Ergebnisse liefert. Obwohl auch WILPERT zahlreiche Belege für die Wirkung von Kontingenzfaktoren findet, sind seine Ergebnisse nicht ohne weiteres mit anderen Erkenntnissen der Führungsforschung vergleichbar. WILPERT ermittelt Ist-Zustände, wohingegen die allgemeine Kontingenzforschung in der Regel auf Soll-Zustände für effektives Führungsverhalten abzielt.

Größen Bildungsstand und Lebensalter gefolgt von Zeitdruck, wobei Bildungsstand und Lebensalter stark korreliert sind[1].

Zusammenfassend läßt sich feststellen, daß man heute zwar zahllose Erkenntnisse über die Führung in verschiedenen Situationen gesammelt hat, über deren Bedeutung und Zusammenhang dagegen nur ansatzweise Aussagen machen kann. Im folgenden soll nun dargestellt werden, wie sich solche Aussagen durch Verbesserung der verhaltenstheoretischen Grundlagen mit Hilfe des MVE-Modells ableiten lassen.

4.2 Beiträge des MVE-Modells zur Führungstheorie

4.21 Führung als Prozeß wechselseitiger sozialer Beeinflussung

Entwickelt man die Führungstheorie von der Verhaltenstheorie her, so kommt man zu folgenden grundlegenden Aussagen: Führung kann empirisch identifiziert werden als Form der sozialen Beeinflussung, wo (1) Führer und Geführte eine Handlungseinheit im Hinblick auf ein bestimmtes Ziel bilden[2] und (2) das gemeinsame Tun stärker vom Führer als von den Geführten bestimmt wird[3]. Grundsätzlich sind sowohl die Führungsrolle als auch die Unterwerfung unter einen Führer geeignet, Bedürfnisse aller fünf Motivklassen nach MASLOW zu befriedigen[4].

---

1) Vgl. WILPERT (Führung), S. 128ff. Ähnlich auch die oben in Abschnitt 2.1321 dargestellten Ergebnisse.

2) Es kommt dabei nur auf den äußeren Anschein an. D.h. es muß eine gemeinsame Handlungsrichtung erkennbar sein. Diese braucht n i c h t mit den Zielen der Gruppe aus Führer und Geführten identisch zu sein. Führer und Geführte können durchaus eigene Ziele verfolgen, für die die Gruppenaktivität nur instrumentellen Charakter hat.

3) Es liegt also eine asymmetrische Beziehung vor. Empirisch kann dies z.B. mittels des Aktivitätsniveaus einer Gruppe ohne und im Beisein des Führers identifiziert werden. Vgl. hierzu die Beschreibung einer (unveröffentlichten) Felduntersuchung von TOKI über die Wirkungen der Entfernung von Führern, Unterführern und Geführten aus gegebenen Gruppen bei HARTLEY (Grundlagen), S. 5ff.

4) Vgl. NIEDER (Prozeß), S. 248f.

Ebenfalls gilt, daß von jedem Individuum Einfluß auf das Verhalten anderer Individuen ausgeht. Ob ein Individuum eine Führungsrolle oder eine Geführtenrolle annimmt, hängt davon ab, welche Rolle im Hinblick auf die Bedürfnisbefriedigung und bei gegebenen Verhaltensalternativen attraktiver und gleichzeitig möglich erscheint.

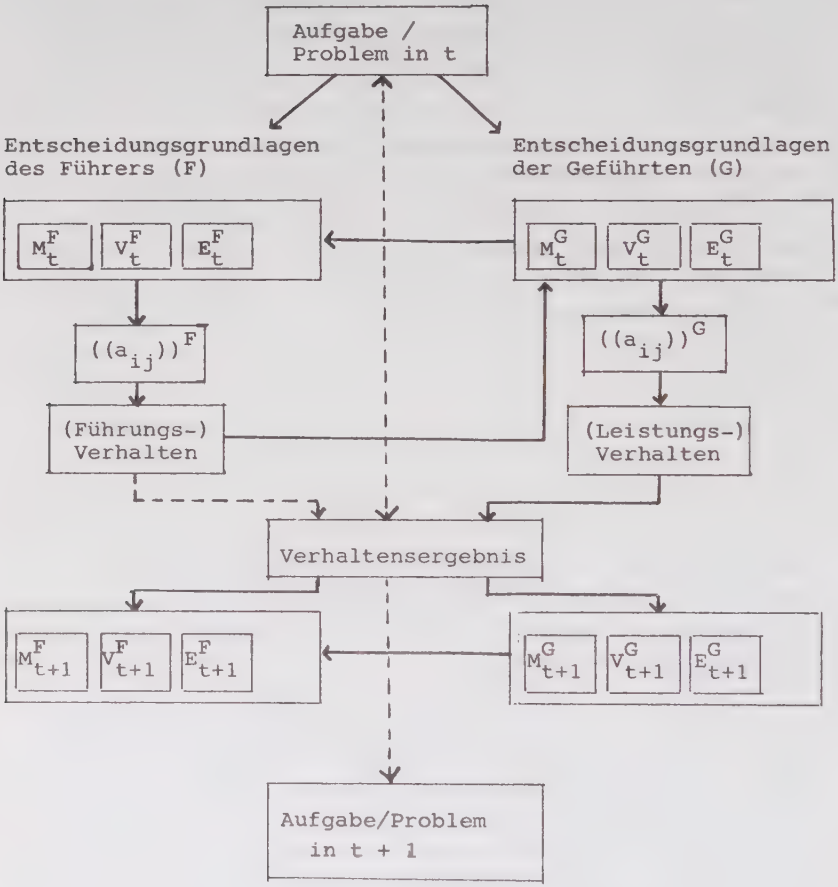
Stark vereinfacht ist der Führungsprozeß in Abb. 4-1 dargestellt: Die Entscheidungsgrundlagen von Führer und Geführten sind durch bestimmte M-V-E-Konstellationen vorgegeben, wobei die Eigenschaften und Situationen der Geführten in die situationalen Ermöglichungsbedingungen des Führers eingehen. Durch sein Verhalten beeinflußt der Führer die Entscheidungsgrundlagen der Geführten. Das von diesen dann gezeigte Verhalten verändert über das Verhaltensergebnis die Entscheidungsgrundlagen aller Beteiligten in der nächsten Periode.

Der Führer kann die Entscheidungsgrundlagen der Geführten auf zwei Arten beeinflussen: Einmal kann er Wege für ein Verhalten öffnen, das zu einer Belohnung für die Geführten unabhängig von seiner Person führt. Zum anderen kann er Belohnungen für bestimmte Verhaltensweisen versprechen, die er selbst gewährt. Diese zweite Möglichkeit ist jedoch immer weniger gegeben, je bedeutender höhere Motivklassen im Sinne MASLOWs für die Geführten werden:

Es ist plausibel anzunehmen, daß die Zahl der funktional äquivalenten Verhaltensweisen und Belohnungen mit fortschreitender psychologischer Entwicklung i.S. MASLOWs steigt. Gleichzeitig sinkt die Kontrollierbarkeit der relevanten Umweltfaktoren und Belohnungen: Der Beitrag zur Motivgratifikation hängt immer weniger von äußeren Bedingungen ab. Intrinsische Faktoren spielen eine tendenziell immer größere Rolle als extrinsische Faktoren. D.h. eine Belohnung kann nicht mehr von außen für ein beliebiges Verhalten gewährt werden, sie hängt vielmehr von der Art des Verhaltens selbst ab.

In Anlehnung an eine häufig benutzte Darstellung von Führungs-

Abb. 4-1: Der Führungsprozeß



stilen nach dem Grad der Delegation von Entscheidungen (vgl. Abb. 4-2) können diese Zusammenhänge für einen gegebenen organisatorischen Entscheidungspielraum im Unternehmen wie in Abb. 4-3 dargestellt veranschaulicht werden.

Die Wahl eines bestimmten Führungsstils (vgl. Abb. 4-2) für eine Organisation ist nur sinnvoll, wenn die in die Kompetenz des Vorgesetzten fallenden Entscheidungen auch durchsetzbar sind. In Abhängigkeit von der Motivationslage der Geführten und der Beherrschung der jeweils verhaltensrelevanten Faktoren durch den Vorgesetzten verändert sich die Durchsetzbarkeit von Entscheidungen. Die d u r c h s e t z b a r e n Entscheidungen bilden dann den tatsächlichen Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten (vgl. Abb. 4-3)[1].

Da erfolgreiche Führung immer Motivgratifikation auf Seiten der Geführten impliziert, fördert sie gleichzeitig die Veränderung der Motivstruktur der Geführten. Dies bedeutet, daß der im Zeitpunkt t erfolgreiche Führungsstil in t+1 nicht mehr unbedingt Erfolg zu haben braucht. Für den längerfristig erfolgreichen Führer bedeutet dies aber auch, daß er sein Führungsverhalten gerade wegen des Erfolgs ändern muß. Da ein gegebenes Verhalten in der Regel durch Erfolg verstärkt wird, ist dies nur möglich, wenn er die Veränderungen in der Führungssituation erkennt und daraus auf die Notwendigkeit einer Verhaltensänderung schließt.

---

1) Die formale Ähnlichkeit der beiden Abbildungen 4-2 und 4-3 bedeutet nicht, daß bei vorherrschender physiologischer Motivation ein direktiver und bei vorherrschenden Selbstverwirklichungsbedürfnissen ein kooperativer Führungsstil angewandt werden soll oder muß. Die Zusammenhänge besagen lediglich, daß mit der Änderung der Motivation nach der MASLOWschen Theorie die Teilmenge der organisatorisch durchsetzbaren aus den organisatorisch möglichen Verhaltensweisen der Mitarbeiter kleiner wird. Werden die Mitarbeiterinteressen entsprechend antizipiert und der Entscheidungsspielraum jedes Vorgesetzten auf die bei der jeweiligen Mitarbeitermotivation durchsetzbaren Entscheidungen beschränkt, sind direktiver Führungsstil und i.S. MASLOWs "höhere" Mitarbeiterbedürfnisse durchaus vereinbar.

Abb. 4-2: Führungsstile nach dem Grad der Delegation von Entscheidungen[1)]

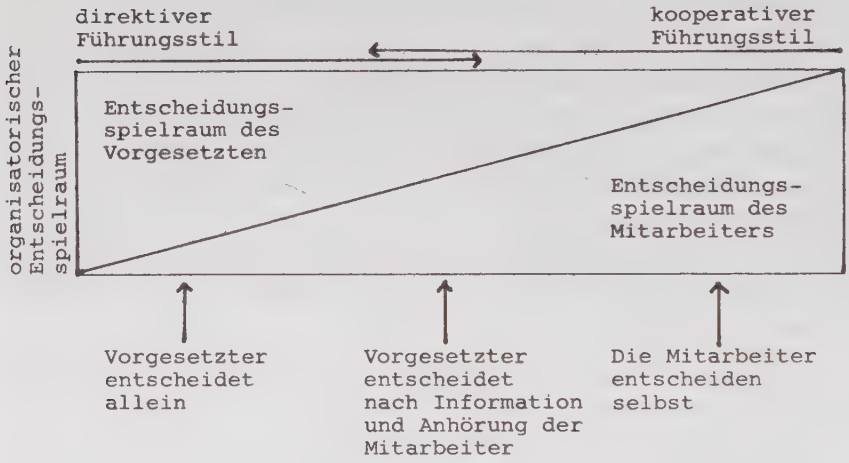
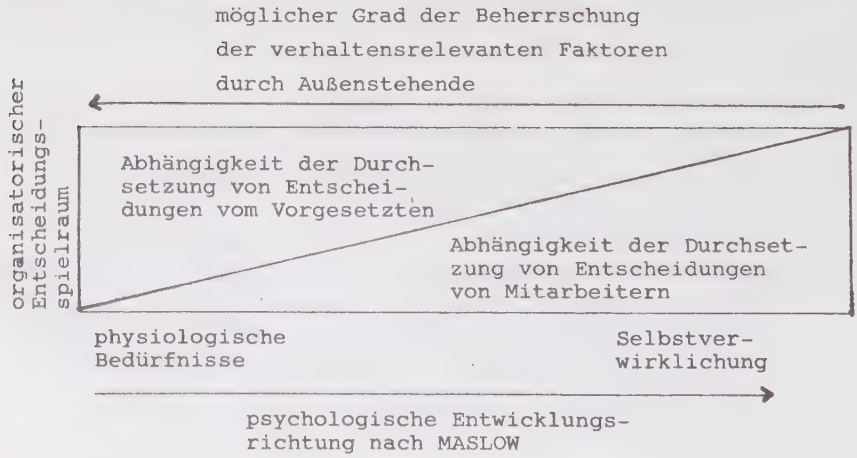


Abb. 4-3: Der tatsächliche Entscheidungsspielraum des Vorgesetzten bei optimaler Umweltbeherrschung durch den Vorgesetzten



1) Vgl. ähnlich KIESER/KUBICEK (Organisation), S. 379.

Im folgenden soll nun im einzelnen erörtert werden, welche Faktoren den Führungserfolg bestimmen, d.h. welches die "Kontingenzfaktoren" sind, die bei der Wahl eines bestimmten Führungsstils berücksichtigt werden müssen.

4.22 Die Determinanten des Führungserfolgs

4.221 Die Kontingenzfaktoren

Führung findet statt, wenn eine Person - der Führer - erreicht, daß andere Personen - die Geführten - ein Verhalten zeigen oder ein Verhaltensergebnis erzielen, das sie ohne Einwirkung des Führers nicht gezeigt bzw. erzielt hätten. Dies kann der Führer erreichen, indem er auf die M-V-E-Konstellation der Geführten einwirkt. D.h. der Führungserfolg ist abhängig von M_t^G, V_t^G und E_t^G und den Veränderungen, die das Führungsverhalten in Bezug auf diese Größen bewirkt.

Der gleiche Zusammenhang gilt für Kontingenzfaktoren als verhaltenswirksame Situationsbedingungen: Ihre Wirkung kann nur daraus resultieren, daß sie in bezug zur M-V-E-Konstellation der Geführten stehen und somit die Verhaltensvoraussetzungen beeinflussen. Dabei kann man zwei Hauptgruppen von Kontingenzfaktoren unterscheiden: (1) Kontingenzfaktoren in direktem Zusammenhang mit einer isolierten Verhaltensweise und (2) Kontingenzfaktoren aus dem Verhaltensumfeld. Besonders für die Betrachtung des Verhaltens im Unternehmen könnte die letztgenannte Faktorgruppe noch in innerorganisatorisches und außerorganisatorisches Aufgabenumfeld aufgeteilt werden. Zur Vereinfachung geschieht dies jedoch hier zunächst nicht.

Ebenfalls zur Vereinfachung wird angenommen, daß alle Kontingenzen nur zwei Ausprägungen annehmen können:

+: günstig für die Entstehung eines bestimmten Verhaltens
und
-: ungünstig für die Entstehung eines bestimmten Verhaltens.

Im einzelnen lassen sich dann die für den Kontingenzansatz

wichtigen Grundtatbestände in einer "Kontingenztabelle" (vgl. Abb. 4-4) darstellen.

Diese Tabelle faßt i.w. die für das allgemeine Verhaltensmodell ausführlich erörterten Grundzusammenhänge zusammen. Auf eine detaillierte Beschreibung kann daher hier verzichtet werden. Um den direkten Bezug zum Unternehmen herzustellen, ist die Tabelle auf ein gegebenes A u f g a b e n verhalten bezogen. "Aufgabenverhalten" kann aber leicht durch "Verhalten" ersetzt werden.

Füllt man die Tabelle für ein solches gegebenes Verhalten aus, so geht die Auftrittswahrscheinlichkeit dieses Verhaltens gegen Eins, wenn alle Bedingungen positiv zu beantworten sind. Sie geht gegen Null, wenn nur negative Beziehungen vorliegen.

Die Kontingenztabelle zeigt, daß jeder Kontingenzfaktor unter drei Aspekten zu betrachten ist: dem Belohnungsaspekt, dem Aspekt der subjektiven und dem Aspekt der objektiven Erfolgswahrscheinlichkeit. Für die empirische Führungsforschung bedeutet dies, daß Versuchsanordnungen, die z.B. eine einfache Beziehung zwischen unstrukturierten Aufgaben und Wirksamkeit verschiedener Führungsstile postulieren, nicht zu eindeutigen Ergebnissen führen können: Bei Selbstverwirklichungsmotiven kann die Bewältigung unstrukturierter Aufgaben intrinsischen Belohnungscharakter haben, der durch einen zu stark direktiven Führungsstil beseitigt wird. Bei Sicherheitsmotivation dagegen dürfte in der gleichen Situation ein direktiver, stark strukturierender Führungsstil wirksam sein.

Bevor auf diese Zusammenhänge im einzelnen eingegangen werden kann, muß zunächst noch geklärt werden, wie sich Führungsverhalten systematisch beschreiben läßt. Dazu wird auf die verbreitete Unterscheidung von Dimensionen des Führungsverhaltens und Führungsstils zurückgegriffen, wobei die "Dimensionen" mögliche Grundtypen von Führungsverhalten bezeichnen. Im Gegensatz zu einer ebenfalls weitverbreiteten Ansicht münden die Dimensionen jedoch nicht direkt in bestimmte Führungsstile ein. Führungsstile als typische Verhaltensmuster in einer

Abb. 4-4: MVE-Kontingenztabelle für ein gegebenes Aufgabenverhalten

Kontingenzbedingungen / Kontingenzfaktorgruppe	M-Bedingungen	V-Bedingungen	E-Bedingungen
absolute, aufgabenbezogene Faktoren: Das gewünschte Aufgabenverhalten führt unter gegebenen Arbeitsbedingungen zu bestimmten Belohnungen	Erwünschtheit der Belohnungen: +: erwünscht -: nicht erwünscht	subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit aufgrund eigener Fähigkeiten und Erfahrung: +: hoch -: niedrig	objektive Erfolgswahrscheinlichkeit unter den gegebenen Arbeitsbedingungen +: hoch -: niedrig
relative, aufgabenumfeldbezogene Faktoren: Existenz und Eigenschaften von Verhaltensalternativen	Wert der Belohnungen für Aufgabenverhalten im Vergleich zu alternativen Belohnungen: +: höher -: niedriger	subjektive Erfolgswahrscheinlichkeit des Aufgabenverhaltens im Vergleich zu Verhaltensalternativen: +: höher -: niedriger	objektive Verhaltensalternativen: +: nicht vorhanden -: vorhanden

Führungssituation sind vielmehr - wie im folgenden zu zeigen sein wird - erst aus dem Zusammenhang von Dimensionen des Führungsverhaltens mit der Führungssituation ableitbar.

4.222 Dimensionen des Führungsverhaltens

Wenn die MVE-Kontingenztabelle für die Führungstheorie sinnvoll ist, müßten Verhaltensweisen für die Führung typisch sein, die geeignet sind, negative in positive Kontingenzbeziehungen zu verwandeln. Um diesen Zusammenhang zu überprüfen, werden im folgenden zunächst die Verhaltensweisen ermittelt, die in diesem Sinne "geeignet" sind. Anschließend ist zu zeigen, daß diese Verhaltensweisen mit den in anderen Untersuchungen festgestellten Dimensionen des Führungsverhaltens übereinstimmen.

Zur Ermittlung der Dimensionen des Führungsverhaltens aus dem MVE-Ansatz ist es sinnvoll zu unterscheiden zwischen objektiven und subjektiven Verhaltenshindernissen. Im Bereich der absoluten Kontingenzfaktoren liegen objektive Verhaltenshindernisse vor, wenn die vermeintliche Belohnung keine ist, wenn sich das geforderte Verhalten nicht im Verhaltensrepertoire des Geführten befindet oder wenn eine Durchführung unmöglich oder behindert ist. Subjektive Verhaltenshindernisse sind gegeben, wenn die Belohnung nicht als solche erkannt wird, wenn die eigenen Fähigkeiten unterschätzt werden oder wenn die Ermöglichungsbedingungen nicht wahrgenommen werden.

Analog können die Typen von Verhaltenshindernissen im Zusammenhang mit den relativen Kontingenzfaktoren zusammengestellt werden. Das Ergebnis ist in Abb. 4-5 wiedergegeben.

Für jedes dargestellte Verhaltenshindernis lassen sich leicht die ebenfalls in Abb. 4-5 aufgeführten, zugehörigen Verhaltensweisen eines Führers finden, durch die negative in positive Kontingenzbeziehungen verwandelt werden können. Da die Zusammenhänge unmittelbar einsichtig sind, kann auf eine Beschreibung verzichtet werden.

Abb.4-5: Dimensionen des Führungsverhaltens nach dem MVE-Ansatz

Ursache für negative Merkmalsausprägung / Beeinflussung negativer Ausprägungen der		M-Bedingungen	V-Bedingungen	E-Bedingungen
absolute Kontingenzfaktoren	objektive Verhaltenshindernisse	Die gebotene Belohnung spricht keine vorhandene Motivkategorie an: Motivation	Keine Erfolgserwartung aufgrund mangelnder Fähigkeiten und Erfahrungen: Lösungshilfen, Problemstrukturierung	Verfahren zur Aufgabenerfüllung allen Beteiligten unbekannt bzw. von außen behindert: Innovation, Beseitigung von Hindernissen
	subjektive Verhaltenshindernisse	Der Belohnungscharakter wird nicht erkannt: Überzeugung	Keine Erfolgserwartung aufgrund mangelnder Einsicht in eigene Fähigkeiten: Überzeugung	Der Geführte (er-)kennt seine Aufgabe nicht: Information, Vorgabe der Aufgabe
relative Kontingenzfaktoren	objektive Verhaltenshindernisse	Die Belohnung spricht eine nicht dringliche Motivkategorie an: Motivation	Mehr Erfahrung und Übung in anderen Verhaltensweisen: Lösungshilfen, Problemstrukturierung	Es gibt für den Geführten lohnendere Verhaltensalternativen: Änderung der Aufgabe
	subjektive Verhaltenshindernisse	Der Bezug der Belohnung zu einer dringlichen Motivkategorie wird nicht erkannt: Überzeugung	Erfolgs- Belohnungs-Charakter anderer Verhaltensweisen besser bekannt: Überzeugung	Es gibt für den Geführten vermeintlich bessere Verhaltensalternativen: Information

Die ermittelten Verhaltensweisen lassen sich direkt den in anderen Untersuchungen faktorenanalytisch ermittelten Hauptdimensionen des Führungsverhaltens - Person- und Aufgabenorientierung - zuordnen:

- personorientierte Verhaltensweisen:
  - Motivation
  - Überzeugung
- aufgabenorientierte Verhaltensweisen:
  - Lösungshilfen
  - Problemstrukturierung
  - Innovation
  - Beseitigung von Hindernissen
  - Information
  - Vorgabe der Aufgabe
  - Änderung der Aufgabe

Die aufgabenorientierten Verhaltensweisen lassen sich weiter zusammenfassen in Aufgabenorientierung i.e.S., womit alle Verhaltensweisen gemeint sind, die bei gegebener Aufgabe und Umwelt strukturierend und dadurch aufgabenerleichternd wirken (Lösungshilfen, Problemstrukturierung, Information, Vorgabe der Aufgabe). Unter Aufgabenorientierung i.w.S. dagegen können Innovation, Beseitigung von Hindernissen und Änderung der Aufgabe zusammengefaßt werden, die durch Veränderung der Aufgabe eine Zielerreichung ermöglichen.

Als Dimensionen des Führungsverhaltens ergeben sich damit die personorientierten Konzepte Überzeugung und Motivation und die aufgabenorientierten Konzepte Strukturierung und Veränderung.

Betrachtet man im Vergleich hierzu andere Dimensionierungen[1], so fällt folgendes auf:

(1) Das meist als Gegenstück zur Dimension "Strukturierung" verwendete Konzept "consideration" taucht im hier entwickelten

1) Vgl. z.B. die Übersicht bei BAUMGARTEN (Führungsstile), S. 59 sowie STOGDILL (Handbook), S. 418).

Modell nicht auf. Dies hängt damit zusammen, daß Zuwendung und Anerkennung keine direkt verhaltensändernden Größen sind. Sie sind vielmehr Verstärker, die eine Einflußnahme durch Überzeugung und Motivation ermöglichen. "Consideration" ist daher eine Größe, die in der Regel gleichzeitig mit den Dimensionen Überzeugung und Motivation auftreten wird; sie darf aber nicht hiermit verwechselt werden.

Gestützt wird diese Auffassung durch Untersuchungen von STOGDILL, GOODE und DAY, die zwar für verschiedene Gruppen von Führungskräften elf Faktoren feststellen, von denen aber nur die Dimensionen Strukturierung, Überzeugung und Einfluß auf Vorgesetzte fast durchgehend unabhängig von anderen Dimensionen sind[1]. In einer weiteren Untersuchung stellt STOGDILL ebenfalls "persuasiveness" als allgemeinen Faktor fest, der u.a. Elemente des Faktors "consideration" enthält[2].

(2) Von den oben entwickelten vier Dimensionen der Führung ist insbesondere die Dimension "Veränderung" wenig verbreitet. Dies kann damit erklärt werden, daß in der Praxis der Berufswelt und insbesondere bei den für empirische Untersuchungen meist herangezogenen Führungsverhältnissen auf unteren Hierarchieebenen solche Tätigkeiten kaum eine größere Rolle spielen. Als Indikator für die Existenz dieser Dimension kann hier der in der erwähnten Untersuchung von STOGDILL, GOODE und DAY gefundene, unabhängige Faktor "Einfluß auf Vorgesetzte" betrachtet werden, der in der Praxis hierarchischer Organisationen ein Maß für die Möglichkeiten einzelner Führungskräfte zur Veränderung von Aufgabe und Arbeitsbedingungen sein dürfte.

(3) Ebenfalls keine direkte Bestätigung aus anderen Untersuchungen zu den Dimensionen des Führungsverhaltens erfährt der Faktor Motivation. "Motivation" im hier verwendeten Sinne bedeutet eine Veränderung der Belohnung oder eine Änderung

1) Vgl. STOGDILL (Handbook), S. 144ff.
2) Vgl. STOGDILL (Handbook), S. 150f.

der Motivstruktur.

Für die Veränderung von Belohnungen dürfte aber für viele Führungsverhältnisse in der Praxis das gleiche gelten wie für eine Veränderung von Aufgabe und Umwelt: Sie ist nur selten in das Ermessen des einzelnen Vorgesetzten gestellt. Motivation wird sich hier vor allem durch die Entwicklung vorhandener Belohnungen zu sekundären Verstärkern und damit durch Überzeugung vollziehen.

Motivation durch Änderung der Motivstruktur bedeutet eine bewußte Fort- und Rückentwicklung der Motivstruktur mit dem Ziel, niedrigere oder höhere Motivklassen verhaltenswirksam werden zu lassen. Fortentwicklung der Motivstruktur wird durch Lernprozesse - im Unternehmen also in der Regel durch Förderung und Weiterbildung - erreicht. Sie stellt einen langfristigen Prozeß dar, der in zeitlich eng begrenzten Beobachtungszeiträumen empirischer Untersuchungen wahrscheinlich nicht zu ermitteln ist.

Bewußte Rückentwicklung der Motivstruktur setzt bewußte Deprivation voraus, die - zumindest heute - in der industriellen Arbeitswelt wohl kaum zur Anwendung gelangt. Daß diese Art der Motivänderung aber dennoch ein reales, führungsrelevantes Phänomen ist, zeigen Untersuchungen zum Zusammenhang zwischen der Wirksamkeit von Führungsstilen und dem Konjunkturverlauf[1].

(4) Zum Teil werden im Zusammenhang mit Dimensionen des Führungsverhaltens auch Eigenschaften des Führers ermittelt, so z.B. von STOGDILL Unsicherheitstoleranz und Freiheitstoleranz in bezug auf Untergebene[2].

Hier gilt analog, was schon für den Faktor "consideration" festgestellt wurde: Toleranz ist wie Intelligenz,Beliebtheit, Status u.a.m. eine Eigenschaft, die bestimmt, ob und mit welchem

1) Vgl. BAUMGARTEN (Führungsstile), S. 101f.
2) Vgl. STOGDILL (Handbook), S. 150.

Erfolg ein bestimmtes Führungsverhalten ausgeübt werden kann: Der ordnungsliebende Führer wird kaum bei unstrukturierten Aufgaben in chaotischen Gruppen einen partizipativen, auf Überzeugung und Motivation aufbauenden Führungsstil anwenden können. Ebenfalls wird ein unbeliebter Führer seine Überzeugungskraft nicht durch Zuwendung stärken können; Anerkennung durch einen Vorgesetzten mit niedrigem Status und Ansehen wird kaum motivierend wirken usw.

Auf diese Größen wird im folgenden Abschnitt näher eingegangen. Hier ist nur festzuhalten, daß sie keine eigenständigen Dimensionen des Führungsverhaltens bilden.

(5) Häufig werden auch durch die Art der Willensbildung charakterisierte Führungsstile den Dimensionen Person- und Aufgabenorientierung zugeordnet. So gelten demokratische, Laisserfaire und partizipative Führung als personorientiert; autoritäres, kontrollierendes und restriktives Führungsverhalten wird als aufgabenorientiert bezeichnet. In die in dieser Arbeit entwickelten Dimensionen des Führungsverhaltens lassen sich die genannten Konzepte so nicht einordnen. In der Systematik des MVE-Modells müssen sie vielmehr als Bestandteil der Arbeitsbedingungen gelten und können damit person- und/oder aufgabenorientierte Eigenschaften annehmen: So kann z.B. Eigeninitiative (Partizipation) bei Selbstverwirklichungsmotivation und starke Einflußnahme (Autorität) bei Sicherheitsmotivation Belohnungscharakter haben. Führungsstile, die das berücksichtigen, wirken über die person-orientierte Dimension. Resultiert die Anwendung unterschiedlicher Formen der Willensbildung dagegen aus der Art der Aufgabe, so ist auch die Anwendung eines partizipativen Führungsstils als aufgabenorientiert zu bezeichnen. Kreative Aufgaben z.B. werden in der Regel einen partizipativen Führungsstil erfordern; bei stark festgelegten Routineaufgaben dürfte sich demgegenüber ein direktiver Führungsstil als effizienter erweisen.

Bevor auf diese Zusammenhänge näher eingegangen wird, können die Ausführungen und Ergebnisse dieses Abschnitts wie folgt zusammengefaßt werden:

Die Dimensionen des Führungsverhaltens können als mögliche Arten des Verhaltens definiert werden, die Führungssituationen so verändern, daß ein gewünschtes Aufgabenverhalten der Geführten erreicht wird. Im Einklang mit vorliegenden Forschungsergebnissen ergeben sich dann aus dem MVE-Kontingenzansatz die Dimensionen Aufgaben-und Personorientierung.

Die Dimension Aufgabenorientierung entspricht in ihren Ausprägungen Strukturierung und Veränderung der herrschenden Meinung. Abweichend von den meisten anderen Arbeiten konkretisiert sich dagegen die Dimension Personorientierung in Überzeugung und Motivation. Hierin ist jedoch kein grundsätzlicher Mangel an Übereinstimmung mit anderen Untersuchungen zu sehen. Der Dissens entsteht vielmehr dadurch, daß Überzeugung und Motivation oft durch die hierzu eingesetzten Mittel (z.B. Zuwendung, Anerkennung, Partizipation) beschrieben werden, ohne daß zwischen Führungsdimension und Führungsmittel ausreichend differenziert wird.

4.23 Der Führungserfolg: Leistung und Zufriedenheit

4.231 Idealtypische Führungssituationen

Bei Betrachtung einer einzelnen Arbeitsgruppe können die hauptsächlichen Kontingenzfaktorgruppen in der vorherrschenden Mitarbeitermotivation, dem Verhaltensrepertoire gebildet aus Fähigkeiten und Belohnungserwartung, der Art der Aufgabe und in den Arbeitsbedingungen gesehen werden. Die Arbeitsbedingungen werden aus der Sicht der Mitarbeiter bestimmt durch die technischen Voraussetzungen zur Aufgabenerfüllung und durch das Verhalten und die Eigenschaften des Vorgesetzten und der Arbeitsgruppe als ganzer. Situationen, in denen alle diese Komponenten in positiver Beziehung zur Auftrittswahrscheinlichkeit des zugehörigen Aufgabenverhaltens stehen, können als "idealtypische Führungssituationen" bezeichnet werden, in denen gleichzeitig Leistung und Zufriedenheit erreicht wird[1].

1) Implizit vorausgesetzt ist ein bedürfnisorientiertes Zufriedenheitskonzept, wie es z.B. durch das inzwischen zum Standard-Maß gewordene "PORTER-Maß" gemessen wird (vgl. PORTER, Study). Vgl. zur Arbeitszufriedenheit und ihrer Messung allgemein auch NEUBERGER (Messung; Motivation; Theorien).

Zur Vereinfachung werden bei den folgenden Überlegungen zu idealtypischen Führungssituationen die technischen Arbeitsbedingungen vernachlässigt. Ebenfalls zur Vereinfachung wird davon ausgegangen, daß alle in einem Unternehmen gestellten Aufgaben grundsätzlich erfüllbar sind und daß durch Mitarbeiterauswahl und -weiterbildung die notwendige Fach- und Führungsqualifikation gesichert ist. D.h. aus dem Verhaltensrepertoire von Mitarbeitern und Vorgesetzten gehen nur die Erwartungsgrößen ein, die wiedergeben, ob die Betroffenen ihr Arbeits- bzw. Führungsverhalten als instrumental zur Erreichung ihrer Ziele ansehen. Diese Erwartungen werden global als "Einstellung zur Arbeit" bzw. "Einstellung zum Menschen" erfaßt.

Unter diesen Voraussetzungen lassen sich vier idealtypische Führungssituationen (A-, B-, C- und D-Situation) bilden, die in Abb. 4-6 zusammengestellt sind. Zur besseren Übersicht bei den nachfolgenden Erläuterungen sind die Spalten in Abb. 4-6 durchnumeriert und werden in der vorgegebenen Reihenfolge behandelt.

Zu (1): Spalte (1) enthält den entscheidenden Grundgedanken für die Entwicklung konsistenter Kontingenzfaktor-Führungsstil-Konstellationen:

Ausgehend von den Motivkategorien MASLOWs und deren inhaltlicher Bestimmung postuliert sie, daß es für eine bestimmte Gruppe von Motiven generelle Verstärker gibt, die unabhängig vom konkreten Verhaltensinhalt belohnend wirken. Für die erste Kategorie - materielle Werte in bezug auf physiologische und Sicherheitsbedürfnisse - leuchtet dieser Zusammenhang unmittelbar ein und ist an anderer Stelle vielfach beschrieben worden. Auf eine nähere Begründung kann daher hier verzichtet werden.

Diese erste, allgemein akzeptierte Beziehung legt die Vermutung nahe, daß es für andere Motivkategorien ähnliche, generell wirksame Verstärker gibt.

In der Tat liefert die psychologische Forschung Anhaltspunkte dafür, daß - mindestens - zwei weitere solcher Verstärkerkate-

Abb. 4-6: Idealtypische Führungssituationen

M i t a r b e i t e r u n d A u f g a b e n				F ü h r u n g		V o r g e s e t z t e r		G r u p p e		
M-Bedingungen und ihre inhaltliche Bestimmung			V-Bedingungen	E-Bedingungen	(aus der Sicht des Mitarbeiters: Bestandteile der E-Bedingungen)					
Bedürfnisklassen nach Maslow [1]	Inhalt [1]	Art und Bedeutung generell wirksamer Verstärker	günstige Einstellung zur Arbeit	günstige Aufgabeneigenschaften	relative Bedeutung der Dimensionen des Führungsverhaltens	günstiger Führungsstil [2]	günstige Eigenschaften	günstige Einstellung zu Mitarbeitern	soziale Führer-Mitglieder-Beziehungen	fachliche Kompetenz	
5. Selbstverwirklichungsbedürfnisse	Entfaltung der Persönlichkeit	Sinngebung, Eigeninitiative, Leistung	Arbeit bringt Befriedigung und ist eine persönliche Bereicherung	- interessant herausfordernd, sinnvoll - unstrukturiert neu	Strukturierung	partizipativer "9.1"	- hohe Unsicherheitstoleranz - hohe Freiheitstoleranz	Der Mensch ist kreativ und strebt nach Leistung und sinnvoller Tätigkeit (MASLOW; HERZBERG; Theorie Y von McGREGOR	sachlich zugewandt	bei der Gruppe	D
4. Geltungsbedürfnisse	Selbsteinschätzung - Leistung, Können, Wissen - Selbständigkeit - Selbstvertrauen Anerkennung durch andere - Status - Anerkennung - Aufmerksamkeit	Anerkennung und Zuwendung	Arbeit schafft Ansehen	- genießt Achtung	und Überzeugung	überlegen fördernder "1.9"	- Ansehen - Status				C
3. Soziale Bedürfnisse	- Gesellschaft - Kontakt - Zugehörigkeitsgefühl - Liebe, Freundschaft		Kontakte und Freunde	- fördert Kontakte	und Motivation	emotional zugewandter "1.9"	- gleichgestellt, beliebt - verständnisvoll		menschlich zugewandt		B
2. Sicherheitsbedürfnisse	- Sicherheit des Arbeitsplatzes - Schutz vor Bedrohung, Beraubung, Diskriminierung - Schutz vor Krankheit	materielle Werte	Arbeit ist ein notwendiges Übel, das zur Unterhaltssicherung hingenommen werden muß.	- gut bezahlt - leicht - sicher	Verfeinderung	autoritärer "9.1"	- verfügt über materielle Werte - einflußreich - überlegen	Der Mensch ist passiv und nur durch materielle Anreize und Kontrolle zu Arbeitsleistungen zu bewegen. (TAYLOR; Theorie X von McGREGOR	sachlich autoritär	beim Vorgesetzten	A
1. Physiologische Bedürfnisse	- Nahrung - Obdach/Wohnung - Ruhe/Bewegung - Selbst- u. Arterhaltung										
(1)			(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)	(8)	(9)	

1) aus: BAUMGARTEN (Führungsstile), S. 76

2) Bezeichnung in Anlehnung an BLAKE/MOUTON (Verhaltenspsychologie)

gorien existieren, die sich mit "Zuwendung und Anerkennung" und mit "Sinngebung, Eigeninitiative und Leistung" umschreiben lassen.

Am deutlichsten ist die generelle Verstärkereigenschaft für die Kategorie "Zuwendung und Anerkennung" belegt, die daher wohl auch nicht ohne Grund in der Führungstheorie eine herausragende Rolle spielt. Die Wirksamkeit von sozialer Anerkennung als allgemeinem Verstärker wird besonders von HOMANS festgestellt und betont. Wie Geld verstärkt soziale Anerkennung nicht nur bestimmte, sondern eine Vielzahl von Verhaltensweisen[1].

Für die allgemeine Verstärkerwirkung von "Sinngebung, Eigeninitiative und Leistung" gibt es bisher nur Indizien und Vermutungen. Am besten abgesichert ist die Verhaltenswirksamkeit von "Eigeninitiative", belegt z.B. durch einschlägige Untersuchungen von LEWIN[2]. Sinngebung und Leistung sind generelle Verstärker, die besonders den Aussagen zur Wirksamkeit von job enrichment sowie mit Einschränkungen auch job rotation und enlargement zugrunde liegen.

Die Zuordnung des Schwerpunktes der Wirksamkeit der generellen Verstärker zu bestimmten Motivkategorien ist in Verbindung mit der inhaltlichen Bestimmung der Motive plausibel; die abgestufte Wirksamkeit aller Verstärker über den gesamten Bereich der Motivhierarchie ergibt sich aus der dynamisierten Form der MASLOWschen Theorie, wie sie in Abb. 3-1 dargestellt ist.

Akzeptiert man diese grundlegenden Beziehungen, so ergeben sich unmittelbar die übrigen Zusammenhänge zur Charakterisierung günstiger Führungssituationen:

---

1) Vgl. HOMANS (Elementarformen), S. 29f.

2) Vgl. LEWIN (Group).

Zu (2): Spalte (2) beschreibt für jede Motivationslage die zugehörige günstige Einstellung zur Arbeit.

Sie entspricht dem Weg-Ziel-Ansatz und postuliert, daß der Mensch arbeitet, wenn die Arbeit eine Instrumentalität zur Motivgratifikation aufweist.

Zu (3): Spalte (3) zeigt Aufgabeneigenschaften auf, die in Bezug auf die jeweiligen vorherrschenden Motive unmittelbaren Belohnungscharakter annehmen können. Die Belohnungen zerfallen in zwei Gruppen: Während in den Situationen C und D der Belohnungswert in der Regel mit zunehmender Schwere und Anstrengung steigen wird, besteht diese Beziehung für die Situationen A und B nicht intrinsisch, sie muß vielmehr von außen (extrinsisch) hergestellt werden. Für den Bereich "Zugehörigkeit, Liebe, Freundschaft" dürfte diese Forderung allerdings kaum durch eine Person erfüllbar sein, da es sich bei diesen Motiven um zweckfreie Beziehungen handelt.

Zu (4): Spalte (4) gibt plausible Hypothesen zur Ansprechbarkeit von Mitarbeitern durch die verschiedenen Dimensionen des Führungsverhaltens in Abhängigkeit von der vorherrschenden Mitarbeitermotivation wieder: In den Bereichen der physiologischen und Sicherheitsmotivation sowie bei den Wachstumsbedürfnissen besteht ein unmittelbares Interesse der Mitarbeiter an effizienter Aufgabenerfüllung, dem naturgemäß aufgabenorientierte Aktivitäten des Vorgesetzten entsprechen. Für die Erfüllung der sozialen Bedürfnisse ist die Aufgabe dagegen sekundär, die Mitarbeiter können eher über die personorientierte Dimension angesprochen werden.

Hier zeigt sich wieder die unterschiedliche Qualität der sozialen und der übrigen Bedürfnisse:
Bei den sozialen Bedürfnissen geht die Belohnung den Bemühungen um Leistung voraus. Bei den übrigen Bedürfnissen erfolgen Belohnungen nur nach erbrachter Leistung. Hierin liegt eine mögliche Erklärung dafür, daß die Verhaltensforschung in der Frage, ob Leistung die Folge von Zufriedenheit ist oder umgekehrt, bisher keine eindeutigen Ergebnisse erzielen konn-

te: Nach den obigen Ausführungen ist diese Beziehung bei einem bedürfnisorientierten Zufriedenheitskonzept situationsabhängig.

Die in Abb. 4-6 dargestellte abgestufte Bedeutung der Dimensionen des Führungsverhaltens entspricht wiederum dem dynamischen Motivationskonzept mit fließenden Übergängen zwischen den Stufen der Motivhierarchie.

Zu (5): Spalte (5) belegt die früher aufgestellte Behauptung, daß die Dimensionen des Führungsverhaltens nicht identisch mit bestimmten Führungsstilen sind: Je nach vorherrschender Mitarbeitermotivation tritt sowohl das aufgabenorientierte Führungsverhalten (hier in Anlehnung an BLAKE und MOUTON als "9.1"-Verhalten gekennzeichnet) als auch das personorientierte Führungsverhalten ("1.9"-Verhalten) in zwei Varianten auf. Die Varianten haben einen Belohnungsaspekt und einen Willensbildungsaspekt.

Erklärungsbedürftig erscheint der Belohnungsaspekt autoritärer Aufgabenorientierung; in allen anderen Fällen ist der Belohnungscharakter nach dem bisher Gesagten offensichtlich: Allgemein gilt, daß der (Netto-) Wert einer gegebenen Belohnung umso größer ist, je geringer der Verhaltensaufwand zur Erlangung dieser Belohnung ist. Es ist realistisch anzunehmen, daß diese Bedingung umso eher gegeben ist, je einfacher und je genauer beschrieben die Wege zur Zielerreichung sind. Bei vorherrschender materieller Motivation kann diese Bedingung durch autoritäres, aufgabenorientiertes Führungsverhalten hergestellt werden. Die dadurch erreichte Verringerung des auf Seiten der Mitarbeiter erforderlichen Verhaltensaufwands erhöht den Nettoeffekt der gewährten (extrinsischen) Belohnung. Im Falle der Wachstumsbedürfnisse Selbsteinschätzung und Entfaltung gilt dies nicht, weil die Zielfindung selbst Belohnungscharakter hat. Autoritäres Vorgehen wirkt im Gegenteil als Entzug möglicher Belohnungen wie eine Bestrafung.

Der Willensbildungsaspekt ist im Falle der autoritären und der partizipativen Führung unmittelbar ersichtlich. Bei den per-

sonorientierten Konzepten ist für die Willensbildung von einer Art "Anhörungsverfahren" auszugehen: Autoritäres Vorgehen würde mit der zweckfreien, vertrauensvollen Komponente der personorientierten Führungskonzepte kollidieren. Bei vollständig gleichberechtigter Partizipation dagegen würden wegen des fehlenden Aufgabenbezugs der vorherrschenden Motivation nur zufällig aufgabenrelevante Prozesse erzeugt.

Exkurs:

In keiner der hier zusammengestellten idealtypischen Führungssituationen kommt ein "9.9"-Führungsstil zum Tragen. Dies liegt daran, daß von BLAKE und MOUTON zwar die quantitative Komponente der Achsen Person- und Aufgabenorientierung übernommen wurde, nicht jedoch deren gleichzeitige qualitative Komponente. Mensch- und Aufgabenbetonung im 9.9-Kontext haben bei BLAKE und MOUTON eine ganz andere Bedeutung als die Menschorientierung des 1.9-Stils und die Aufgabenorientierung des 9.1-Stils. D.h. das 9.9-Konzept ist nicht additiv. Nach den Führungsstilbeschreibungen entspricht der 9.9-Stil bei BLAKE und MOUTON in etwa dem hier vorgestellten partizipativen 9.1-Stil. In Abweichung von der Ansicht von BLAKE/MOUTON ist ein solcher Führungsstil nicht generell als ideal anzusehen, sondern nur in den hier als D-Situationen gekennzeichneten Fällen.

Trotz dieser Abweichungen wurde die Terminologie von BLAKE und MOUTON hier übernommen, da sie sich weitgehend durchgesetzt hat und neue Wortschöpfungen vermieden werden sollen.

Zu (6): In Spalte (6) sind Eigenschaften zusammengestellt, über die ein Vorgesetzter verfügen muß, um die verschiedenen Führungsstile sinnvoll anwenden zu können. Die Beziehungen sind so eindeutig, daß auf eine nähere Beschreibung hier verzichtet wird.

Zu (7): Spalte (7) enthält die unterschiedlichen Menschenbilder, die der Anwendung der verschiedenen Führungsstile zugrundeliegen. Sie sind aus der einschlägigen Literatur hinreichend bekannt. Auf eine weitere Diskussion wird daher hier ebenfalls verzichtet.

Anzumerken ist lediglich, daß es in der hier entwickelten Sichtweise "das"- allzeit gültige - Menschenbild nicht gibt. Zumindest für das Arbeitsverhalten ist auch das jeweils zutreffende Menschenbild situationsabhängig.

Zu (8): Die Art der sozialen Führer-Mitglieder-Beziehungen bei unterschiedlichen Führungsstilen ist wiederum unmittelbar einsichtig; nähere Erläuterungen erscheinen nicht notwendig.

Zu (9): Neben dem Vorhandensein bestimmter Eigenschaften und Fähigkeiten in der Arbeitsgruppe (bestehend aus Vorgesetztem und Mitarbeitern) spielt auch deren Verteilung auf die Gruppenmitglieder eine Rolle für die Wahl eines Führungsstils. Besondere Beachtung in der Literatur finden in diesem Zusammenhang Intelligenz und fachliche Kompetenz. Spalte (9) zeigt, bei welchen Gruppenmitgliedern die fachliche Kompetenz (i.S. von Überlegenheit) bei den verschiedenen Führungskonzepten liegen sollte:

Die oben skizzierten Wirkungszusammenhänge für autoritäres Führungsverhalten kommen nur zum Tragen, wenn der Vorgesetzte in der Sache überlegen ist und den Mitarbeitern tatsächlich Verfahren vorgibt, die ihnen die Zielerreichung erleichtern und zu denen sie keine günstigere Alternative kennen. Partizipative Führung dagegen ist nur sinnvoll anwendbar, wenn alle Gruppenmitglieder über ausreichende fachliche Qualifikation verfügen, die eigene Beiträge, Leistungen und Verständnis für Sinnzusammenhänge erst ermöglichen.

Schwieriger ist es, Aussagen zur Kompetenzverteilung bei personorientierter Führung zu machen. Während es für die geeignete Gruppenzusammensetzung bei partizipativer und autoritärer Führung theoretische und empirische Anhaltspunkte gibt, sind hierfür bei personorientierter Führung - zumindest in der einschlägigen arbeits- und organisationspsychologischen Literatur - keine Hinweise zu finden. Es liegt jedoch die Vermutung nahe, daß die Verteilung der fachlichen Kompetenz für die Anwendung personorientierten Führungsverhaltens keine Rolle spielt, da auch die Aufgabenerfüllung selbst in diesen Füh-

rungsverhältnissen sekundär ist. Der Belohnungseffekt für die Mitarbeiter ist weitgehend unabhängig davon, ob der Vorgesetzte die Aufgabenerfüllung mit eigenen Ideen vorantreibt oder sich die Ideen anderer zunutze macht.Eine leichte Präferenz dürfte dabei unter Umständen beim überlegen - fördernden Führungsstil für den auch fachlich überlegenen Vorgesetzten und beim emotional zugewandten für den fachlich gleichgestellten Vorgesetzten bestehen.

Bei der Bildung der idealtypischen Führungssituationen wurden vor allem der Belohnungs- und die damit verbundenen Zufriedenheitsaspekte berücksichtigt. Im folgenden soll noch kurz auf den Leistungsaspekt sowie auf das Verhältnis von Leistung und Zufriedenheit eingegangen werden.

Die Leistungswirksamkeit der einzelnen Führungsstile hängt davon ab, inwiefern ein direkter Bezug zwischen Leistungserbringung und (wertvoller) Belohnung hergestellt werden kann. Dabei liegt die Betonung auf "direkt", womit nicht nur gemeint ist, daß für den Mitarbeiter überhaupt ein Zusammenhang erkennbar ist, sondern er muß diesen Zusammenhang als kausal empfinden. Nicht ursächlich erlebte Verhaltensschritte werden nämlich durch Diskriminierungsvorgänge beseitigt, es kommt zu "antizipativen Reaktionen" (vgl. oben Abschnitt 3.23).

Heraus ergeben sich für die Leistungswirksamkeit der Führungsstile unter idealtypischen Bedingungen folgende Hypothesen:

(1) Der partizipative, aufgabenorientierte Führungsstil wirkt bei auf Leistung und Eigeninitiative gerichteter Mitarbeitermotivation selbstverstärkend: Leistung und Entfaltung eigener Fähigkeiten sind erwünschte Belohnungen. Bei Wachstumsmotivation gilt daher, daß Leistung Zufriedenheit und Zufriedenheit Leistung fördert. Belohnung und Leistung sind nicht zu trennen.

Die partizipative "9.1"-Führungssituation (D-Situation) führt damit zu höchster individueller Leistung. Typische Aufgaben für diese Situation sind alle Problemlösungsaufgaben, insbesondere unstrukturierte, neue und unter wechselnden Umweltbedingungen zu lösende Aufgaben, da nur hier eigene Ideen und

individuelle Leistungsstandards zu verwirklichen sind. Für solche Aufgaben wird aber unter den angegebenen Bedingungen auch die bestmögliche Gruppenleistung erzielt: Bei jeweils angemessenem Schwierigkeitsgrad der Aufgabe ist in Gruppen mit gleichverteilter Intelligenz (fachlicher Kompetenz) das erzielte Gruppenergebnis höher als das bestmögliche Einzelergebnis[1].

In die gleiche Richtung wirkt die partizipative Form der Willensbildung generell bei komplexen Aufgaben[2].

(2) Der autoritäre, aufgabenorientierte Führungsstil arbeitet mit sekundären Verstärkern in Form materieller Werte. Ein direkter Bezug zwischen Arbeitsleistung und gewährter Belohnung ist nur bei genau meßbaren Leistungen möglich. D.h. die unter Leistungsgesichtspunkten günstigsten Aufgaben werden in der Regel strukturiert und vom Vorgesetzten leicht kontrollierbar sein.

Längerfristig wird die Gratifikation der physiologischen und Sicherheitsbedürfnisse zu deren relativer Sättigung und damit zu einer Höherbewertung sozialer Belohnungen führen. Die Beziehung zwischen Leistung und Zufriedenheit lautet in diesem Fall: Leistung - materielle Belohnung - materielle Zufriedenheit - soziale Unzufriedenheit - Leistungsabfall.
Nur in extremen Situationen, in denen nach jeder materiellen Belohnung wieder unmittelbar eine materielle Deprivationssituation entsteht (Tagelöhner, ständig drohender Arbeitsplatzverlust), erscheint der autoritäre, aufgabenorientierte Führungsstil daher längerfristig verwendbar.

(3) Obwohl bei den personorientierten Führungskonzepten die Verhaltensbeeinflussung ebenfalls mittels sekundärer Verstärker erfolgt, ist ihre Wirkungsweise anders als bei den materiellen Verstärkern zu beurteilen, da sie bei unerwünchtem Verhalten nicht beliebig entziehbar sind, ohne daß die Grundlage des Führungsverhältnisses zerstört wird: Aufgrund der Generalisierungsprozesse für menschliches Verhalten nimmt bei Bestrafungen in immer ähnlichen Situationen auch die Situation

1) Vgl. zur Beschreibung einschlägiger Untersuchungen BAUMGARTEN (Führungsstile), S. 133ff. u.d.a.Lit,
2) Vgl. v. ROSENSTIEL (Arbeitsgruppe), S. 266.

als solche bestrafenden Wert an. Dies gilt insbesondere bei Bestrafungen, die häufig durch die gleiche Person erfolgen. Bei Bestrafung durch Anerkennungs- und Zuwendungsentzug besteht damit immer die Gefahr, daß die guten sozial-emotionalen Gruppenbeziehungen zerstört werden, die die Grundlage der personorientierten Führung sind.

Die personorientierten Konzepte eignen sich vor allem für Aufgaben, die der persönlichen Entwicklung der Adressaten dienen, ohne daß der Anwender primär eigene Zwecke verfolgt ("Mitarbeiterförderung" im weitesten Sinne). Zielgerichtet einsetzbar sind sie, sobald für soziale Beziehungen Leistungsnormen bestehen, die von den Mitarbeitern verinnerlicht wurden. ("Nur hohe Arbeitsleistung verdient Anerkennung". - "Freundschaft ist nur wertvoll, wenn man für den anderen Leistungen erbringt" u.a.m.). Darüber hinaus besteht die Möglichkeit, daß personorientierte Führung über Imitations- und Identifikationsprozesse wirkt.

Zusammenfassend ergibt sich für die personorientierten Führungsstile die Hypothese, daß sie über die Erfüllung sozialer Bedürfnisse die Leistungschancen erhöhen; ob und welche Leistungen zustandekommen, ist dagegen nur bedingt bestimmbar. Günstig für die Entstehung bestimmter Leistungen sind entsprechende gesellschaftliche und Gruppennormen, die jedoch von einzelnen Vorgesetzten nur in wenigen Fällen beeinflußbar sein dürften. Insgesamt folgt aus dem Modell, daß keine allgemein gültige (Kausal-) Beziehung zwischen Leistung und Zufriedenheit besteht. Dies entspricht dem heutigen Stand der Diskussion, der durch die Situationsabhängigkeit auch dieser Beziehung eine plausible Erklärung erfährt.

4.232 Die Stabilität von Führungssituationen

Es ist davon auszugehen, daß Führungssituationen zu Instabilität tendieren. Unmittelbar deutlich wird dieser Zusammenhang bei Betrachtung des dynamisierten MVE-Modells:

$$(MVE)_t \longrightarrow \text{Verhalten} \longrightarrow (MVE)_{t+1}$$

Selbst in der "Tagelöhner-Situation" können höchstens die M- und E-Bedingungen immer wieder auf das alte Niveau zurückgeführt werden. Schon bei den V-Bedingungen treten aber auf jeden Fall Lernprozesse auf.

Die wesentlichen Effekte, die zur Instabilität von Führungssituationen beitragen, dürften sein:

- das Auftauchen höherer Motive ("M-Effekte")
- Erweiterung und Festigung des Verhaltensrepertoires ("V-Effekte")
- Erreichen eines gewünschten Zustandes, der Führung überflüssig macht ("E-Effekte").

Außer den V-Effekten, die zwangsläufig entstehen, tauchen M- und E-Effekte besonders bei erfolgreicher Führung auf. Generell dürften die V-Effekte bewirken, daß anfangs als hilfreich empfundene strukturierende und kontrollierende Vorgesetztenaktivitäten auf die Dauer als überflüssig, störend und lästig empfunden werden. Speziell in der D-Situation können sie für ursprünglich erwünschte Aufgaben über einen Routinisierungseffekt zu Unerwünschtheit führen.

4.233 "Günstige" und "ungünstige" Führungssituationen

Eine reale Führungssituation wird nicht zwangsläufig dadurch ungünstig, daß sie Elemente aus verschiedenen Idealsituationen enthält. Führung impliziert ja gerade die Verwandlung inkonsistenter in konsistente Voraussetzungen für die Entstehung erwünschter Verhaltensweisen. Ungünstig ist eine Situation erst dann, wenn sie in diesem Sinne nicht veränderbar ist.

Dies soll an einigen Beispielen verdeutlicht werden:

- Ein Vorgesetzter soll hochqualifizierte, leistungs- und selbständigkeitsorientierte Mitarbeiter zur Erfüllung stark strukturierter, genau vorgegebener Routineaufgaben "motivieren". Gute Bezahlung und Sicherheit des Arbeitsplatzes sind vom Unternehmen garantiert. Alle Voraussetzungen deuten auf eine D-Situation hin, die aber aufgrund der Aufgabenstellung nicht vollständig herstellbar ist. Die Möglichkeit, in eine

A-Situation auszuweichen, ist dem Vorgesetzten ebenfalls nicht gegeben, da er nicht über den Einsatz materieller Werte bestimmt.

- Ein Vorgesetzter soll in einer A-Situation seine Mitarbeiter zu kreativen Aufgaben mit ungewissem Ausgang veranlassen. Eine vollständige A-Situation kann er nur herstellen, wenn er selbst Lösungen kennt und entsprechende Teilaufgaben vorgeben kann. Die Herstellung einer D-Situation erfordert langfristige Entwicklungsprozesse.

- Ein Vorgesetzter soll Mitarbeiter, die eine B-Situation erwarten, zu Leistungen bei vorgegebenen Aufgaben an Einzelarbeitsplätzen bewegen, die keine Kontakte mit anderen Gruppenmitgliedern oder Außenstehenden erlauben. Der Vorgesetzte selbst kann die fehlenden sozialen Kontakte nur ersetzen, wenn er aufgrund seiner Herkunft oder seiner Stellung im Unternehmen in nicht zu großer sozialer Distanz zu den Mitarbeitern steht. Erschwert oder unmöglich wird diese Funktion, wenn aufgrund der Einfachheit der Aufgabe die Kontrollspanne sehr hoch ist und/oder wenn er gleichzeitig mit kontrollierenden und disziplinarischen Aufgaben betraut ist.

- Entsprechend der C-Situation motivierte Mitarbeiter erfüllen Aufgaben, die Anerkennung genießen. Das Ansehen ist aber nicht von der Leistung, sondern von der Position abhängig. Hohe Leistungen können durch den fördernden 1.9-Stil erzielt werden, wenn Aufstiegsmöglichkeiten vorhanden sind und der Vorgesetzte entscheidenden Einfluß hierauf ausübt. Aus der Sicht des Vorgesetzten bedeutet dies aber, daß er gute Mitarbeiter "wegmotiviert" und unter Umständen auch seine eigene Position gefährdet. Übt der Vorgesetzte dagegen autoritären Druck auf die Mitarbeiter aus, ist die Zufriedenheit gefährdet.

In Verallgemeinerung der Beispiele liegen ungünstige Führungssituationen immer dann vor, wenn leistungs- und zufriedenheitsorientierte Führungskonzepte für diese Situation

- in sich widersprüchlich sind,
- zu langfristig angelegt sind,
- vom Vorgesetzten nicht beherrschte Techniken oder
- Mittel erfordern oder
- die Verwirklichung seiner eigenen Ziele gefährden.

Von dem gleichen Grundgedanken der Vereinbarkeit von Leistungs- und Zufriedenheitszielen ausgehend unterscheiden BARTÖLKE und NIEDER Komplementär- und Konkurrenzsituationen und Richtungen von Änderungsstrategien[1].

1) Vgl. BARTÖLKE/NIEDER (Leistungswirksamkeit), S. 117ff.

Das hier verwendete Konzept der Günstigkeit der Situation gibt darüber hinaus noch an, welche Bedingungen dem Erfolg von Änderungsstrategien entgegenstehen können. Im Gegensatz zu den Schlußfolgerungen von BARTÖLKE und NIEDER sind dies nicht nur Situationsmerkmale, die eine normative Entscheidung erfordern (für oder gegen Leistung bzw. Zufriedenheit)[1]. Vielmehr kommen auch Hindernisse in der Unternehmensorganisation und in anderen, das (Führungs-) Verhalten von Vorgesetzten bestimmenden Einflußfaktoren in Frage.

N.B.: Ein anderes Konzept der Günstigkeit von Führungssituationen verwendet FIEDLER, der davon ausgeht, daß Günstigkeit etwas mit den Chancen zur Ausübung von Macht und Einfluß zu tun habe. In Verbindung mit den Überlegungen in dieser Arbeit zu Abb. 4-3 müßte dann die A-Situation in Abb. 4-6 "günstig", die D-Situation "ungünstig" sein. Es ist unmittelbar einsichtig, daß dies nur im Hinblick auf strukturierte, genau vorgebbare Aufgaben gilt. Für kreative Aufgaben liegt die Günstigkeit genau umgekehrt. Die von FIEDLER vorgenommene intuitive Zuordnung strukturierte Aufgabe - günstige Situation erscheint daher wenig sinnvoll. Das gleiche ließe sich für die Beurteilung der Faktoren Führer-Mitglieder-Beziehungen und Positionsmacht zeigen.

Bei den Änderungsstrategien können zusätzlich noch "reine" (1.9- und 9.1-) und "gemischte" (9.9-) Strategien unterschieden werden. Eine typische reine Strategie ist die Anpassung einer unstrukturierten Aufgabe an eine A-Situation, die Strategie erfordert nur Aufgabenorientierung. Typisch für gemischte Strategien ist der Versuch, D- oder A-Situationen durch Zuwendung erträglich zu machen. Wegen der Widersprüchlichkeit besonders von A- und B-Situationen ist es in diesem Fall schwer, zu einer stabilen und eindeutigen Führungssituation zu kommen (Phänomen des informellen Führers). Aussichtsreicher erscheint eine gemischte C/D-Strategie, die langfristig in eine D-Situation einmündet.

---

1) Vgl. BARTÖLKE/NIEDER (Leistungswirksamkeit), S. 121.

4.24 Der MVE-Ansatz aus der Sicht der empirischen Kontingenzforschung

Da der MVE-Ansatz multifaktoriell angelegt ist, kann auch seine Berechtigung sinnvoll nur durch Vergleich mit empirischen Ergebnissen aus multifaktoriell angelegten Untersuchungen geprüft werden. Daß der MVE-Ansatz aus einfaktorieller Sicht gute Erklärungseigenschaften aufweist, ist schon durch einige Beispiele bei der Entwicklung einzelner Zusammenhänge gezeigt worden. Diese Beispiele ließen sich fortsetzen, was aber aus den oben genannten grundsätzlichen Erwägungen wenig "Beweiskraft" hätte.

Für die Prüfung der Übereinstimmung des MVE-Ansatzes mit empirisch belegten Zusammenhängen kommt daher vor allem die multifaktorielle Untersuchung von FIEDLER in Frage.

Es ist nicht unproblematisch, die Ergebnisse von FIEDLER mit anderen Aussagen der Führungstheorie vergleichen zu wollen. Die in die Untersuchung eingehenden Maße Führer-Mitglieder-Beziehungen, Aufgabenstruktur, Positionsmacht des Führers und der LPC-Wert sind in ihrer Bedeutung stark umstritten[1].

Im Vergleich zum MVE-Modell sind die von FIEDLER betrachteten Größen außerdem keineswegs vollständig zur Beschreibung von Führungssituationen.

Dennoch kann mit Hilfe einiger plausibler Annahmen (und der gebotenen Vorsicht) eine überraschende Übereinstimmung zwischen den Aussagen von FIEDLER (vgl. Abb. 4-7) und den Hypothesen des MVE-Ansatzes festgestellt werden (vgl. Abb. 4-8).

---

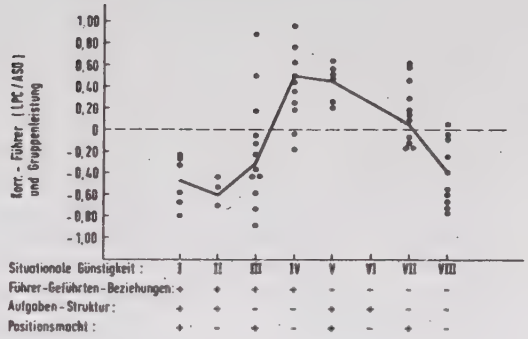
1) Vgl. zur Kritik des Ansatzes den kurzen Überblick von BAUMGARTEN (Führungsstile), S. 149f. u.d.a. Lit., sowie ausführlicher SCHREYÖGG (Führungsstil) u.d.a.Lit..

Abb. 4-7: Das Kontingenzmodell von FIEDLER: Ergebnisse[1)]

Führungsstil:

hoher LPC-Wert:
tolerant, passiv,
personorientiert

niedriger LPC-Wert:
Kontrollierend, aktiv,
aufgabenorientiert



Situationale Günstigkeit:

+: gute Führer-Geführten-Beziehungen; hohe Aufgaben-Struktur/Positionsmacht

-: schlechte Führer-Geführten-Beziehungen; niedrige Aufgaben-Struktur/Positionsmacht

günstig für den Führer ⟶ ungünstig für den Führer

1) Darstellung entnommen aus: SCHREYÖGG (Führungsstil), S. 192.

Abb. 4-8: Die Ergebnisse von FIEDLER und die Hypothesen des MVE-Ansatzes

Situation		Führer-Mitglieder-Beziehungen		Aufgabenstruktur		Positionsmacht		Führungsstil	
FIEDLER	MVE	FIEDLER	MVE-Modell	FIEDLER	MVE	FIEDLER	MVE	FIEDLER	MVE
ungünstig (VIII)[1]	D	relativ schlecht	sachlich zugewandt	niedrig	niedrig	niedrig[1]	niedrig	niedriger LPC-Wert	aufgaben-orientiert (partizipativ)
mittel günstig (IV, V, VI)	B/C	überwiegend relativ schlecht[2]	menschlich zugewandt	überwiegend hoch[2]	(eher hoch)	überwiegend niedrig[2]	(eher niedrig)	hoher LPC-Wert	person-orientiert (zugewandt)
günstig (I, II, III)	A	gut	sachlich-autoritär	überwiegend hoch[2]	hoch	überwiegend hoch[2]	hoch	niedriger LPC-Wert	aufgaben-orientiert (autoritär)

1) Situation VII führt zu keiner klaren Aussage hinsichtlich des Führungsstils und wird deshalb hier nicht berücksichtigt.

2) Entstanden durch Auszählung des Auftretens der alternativen Merkmalsausprägungen für jeden Komplex von nach dem FIEDLERschen Günstigkeitskriterium zusammengefaßten Situationen (vgl. Abb. 4-7).

Bei dem Vergleich der F ü h r e r - M i t g l i e d e r - B e z i e h u n g e n ist zu beachten, daß FIEDLER durch Verwendung eines soziometrischen Tests vermutlich vorwiegend die "menschliche"(freundschaftliche) Komponente mißt. Dann könnte eine "sachlich-zugewandte" mit einer "relativ schlechten" Gruppenatmosphäre vergleichbar sein (D-Situation). In der B/C-Situation wirkt der personorientierte Führungsstil kompensierend, in der A-Situation kann davon ausgegangen werden, daß eine menschlich zufriedenstellende Gruppenatmosphäre wenn auch für die Leistung nicht notwendig, so doch auch nicht schädlich ist.

Das Kriterium A u f g a b e n s t r u k t u r läßt sich relativ problemlos vergleichbar machen und führt zu hoher Übereinstimmung des FIEDLERschen und MVE-Ansatzes.

Dem FIEDLERschen Kriterium P o s i t i o n s m a c h t kann eine Kombination der Kriterien "günstige Eigenschaften des Führers" und "Verteilung der fachlichen Kompetenz in der Gruppe" aus dem MVE-Ansatz gegenübergestellt werden. Wieder ergibt sich eine deutliche Übereinstimmung für das FIEDLER-Modell und den MVE-Ansatz.

Die Zuordnung der Führungsstile entspricht der heute gängigen Interpretation niedriger LPC-Werte als Aufgabenorientierung und hoher LPC-Werte als Personorientierung. Übereinstimmung des MVE-Ansatzes mit der FIEDLERschen Auffassung wird erzielt, wenn man sich der in dieser Arbeit entwickelten Auffassung anschließt, daß mit der Orientierung die Art der Willensbildung nicht zwingend festliegt.

Ähnlich gut lassen sich die Ergebnisse der multifaktoriellen Kontingenzuntersuchung von WOFFORD[1)] in die MVE-Systematik einbringen. WOFFORD untersucht die Bedingungen der Leistungs- und Zufriedenheitswirksamkeit von fünf faktorenanalytisch ermittelten Führungsmustern. Eins dieser Muster - von WOFFORD "security and maintenance oriented" genannt - stellt den völlig

1) Vgl. WOFFORD (Behavior).

passiven Vorgesetzten dar und wird hier nicht weiter berücksichtigt. Die übrigen Führungsstile lassen sich gut den im MVE-Ansatz ermittelten Führungsstilen zuordnen[1].

In Abb. 4-9 sind die von WOFFORD betrachteten Führungsstile und die empirisch ermittelten Bedingungen, unter denen diese Führungsstile zu hoher Leistung und Zufriedenheit führen, zusammengestellt[2]. Auch für die Ergebnisse von WOFFORD ergibt sich eine hohe Übereinstimmung mit den Hypothesen des MVE-Modells.

Besonders interessant sind die Bedingungen der Erfolgswirksamkeit des aufgaben- und beteiligungsorientierten Führungsstils "group achievement and order". Die leistungswirksamen Bedingungen stimmen genau mit der D-Situation des MVE-Modells überein. Zufriedenheit ergibt sich, wenn die Arbeitsplatzsicherheit hoch ist, Gruppenkontakte bestehen und die Arbeitsleistung leicht gemessen werden kann. Dies kann so interpretiert werden, daß die Motive des A- und B-Bereichs befriedigt werden und Leistungsmotive des C-Bereichs wirksam sind. Der Vorgesetzte hat hier die Chance, durch einen leistungsorientierten Führungsstil in eine D-Situation überzuleiten und so eine stabile Führungssituation herzustellen.

Die Untersuchung von WOFFORD erhärtet damit auch die im Zusammenhang mit den Theorien von MASLOW und HERZBERG geäußerte Vermutung, daß für die motivationale Ausgangslage bei empirischen Untersuchungen heute in der Regel von starken sozialen und Geltungsmotiven ausgegangen werden kann (vgl. oben Abschnitt 3.2424). Legt man diese Annahme zugrunde, lassen sich auch die Ergebnisse WOFFORDs für die A- und B-orientierten Führungsstile erklären:

---

1) Vgl. zur Beschreibung der von WOFFORD ermittelten Führungsmuster auch BAUMGARTEN (Führungsstile), S. 151.

2) Vgl. zu den Ergebnissen WOFFORD (Behavior), S. 15.

Abb. 4-9: Die Ergebnisse von WOFFORD aus der Sicht des MVE-Ansatzes

Führungsstil nach WOFFORD	Entsprechung im MVE-Ansatz	Bedingungen für hohe Leistung nach WOFFORD	Bedingungen für hohe Zufriedenheit nach WOFFORD
Group achievement and order oriented	(C)/D	- unstrukturierte, flexible Aufgaben - kleine Gruppen - Gruppensitzungen	- Arbeitsleistung leicht meßbar - Gruppensitzungen - fester Gruppenzusammenhalt - hohe Arbeitsplatzsicherheit
Personal interaction oriented	B	- strukturierte Aufgaben - zentralisierte Entscheidungen - einfaches Arbeitsgerät	- niedrige Arbeitsplatzsicherheit - starker Leistungsdruck
Dynamic achievement and personal enhancement oriented	A	- geringe Arbeitsplatzsicherheit - kleine Gruppe - getrennte Arbeitsplätze - wenig Kontakt - einfacher Arbeitsablauf - flache Hierarchie	- hohe Arbeitsplatzsicherheit - viel Kontakt untereinander - Unternehmen eher groß

Der emotional-zugewandte (B-) Führungsstil wirkt kompensatorisch, sofern ein Defizit bei niederen Motiven besteht, soziale Bedürfnisse aber schon wirksam sind. Bestünde nicht gleichzeitig ein Defizit bei den niederen Motiven, so wäre ein Auftauchen der leistungsorientierten Bedürfnisse und damit der Wunsch nach Übergang zu C/D-Situationen zu erwarten. Die Folge müßte Unzufriedenheit sein.

Für die autoritären, aufgabenorientierten Führungsstile ergibt sich bei WOFFORD keine gleichzeitig leistungs- und zufriedenheitsfördernde Strategie. Dies entspricht den Überlegungen in dieser Arbeit, daß gemischte A/B-Strategien in der Regel widersprüchlich sein müssen.

4.3 Zusammenfassung

4.31 Grundstruktur und Aussagen des MVE-Führungsmodells

Das MVE-Führungsmodell ist ein interdependentes System von Situationsmerkmalen, die die M-, V- und E-Bedingungen als Determinanten des Verhaltens einschließlich des Führungsstils umfassen. Durch Anwendung der Verhaltensgesetzmäßigkeiten auf dieses System konnten in diesem Kapitel vier "idealtypische Führungssituationen" (A, B, C und D) gebildet werden, in denen erfolgreiche Führung unter verhaltenstheoretischen Gesichtspunkten wahrscheinlich erscheint (Abb. 4-6).

Jede der verhaltensrelevanten Grundkategorien von Situationsmerkmalen ist jedoch nicht nur statisch zu sehen. Alle Situationsmerkmale können vielmehr verändert werden. Typische Vorgänge, die den Zustand der Situationsmerkmale beeinflussen, sind als "Entwicklungskonzepte" in Abb. 4-10 dargestellt. Die Entwicklungskonzepte folgen unmittelbar aus den allgemeinen Verhaltensgesetzen bzw. für die nicht-soziale Umwelt aus natur- und wirtschaftswissenschaftlichen Zusammenhängen.

In der Übersicht in Abb. 4-10 wurden zur Vereinfachung absolute mit unternehmensinternen und relative mit unternehmensexternen Kontingenzfaktoren gleichgesetzt. Bei einer differenzierteren Betrachtung wären insbesondere weitere Unterteilungen

innerhalb des Unternehmens (z.B. nach Abteilungen, Hierarchiestufen ö.ä.) einzuführen. Darauf wird jedoch hier aus Vereinfachungsgründen verzichtet.

Die unternehmensexternen Kontingenzfaktoren können über die entsprechenden Entwicklungskonzepte den jeweils gültigen Zustand der einzelnen Situationsmerkmale beeinflussen. Unmittelbar einsichtige Beispiele hierzu sind in Abb. 4-10 aufgeführt: Nach dem MVE-Führungsmodell könnte es z.B. in einem Unternehmen mit stark strukturierten oder strukturierbaren Aufgaben, niedriger Mitarbeiterqualifikation und starkem Bildungsgefälle zwischen Vorgesetzten und Mitarbeitern wünschenswert erscheinen, ein autoritäres, aufgabenorientiertes Führungssystem zu etablieren (Führungssituation A). Besteht in dieser Situation gleichzeitig eine gesellschaftliche Existenzsicherung oder eine Vermögensverteilung, die die Mitarbeiter von der unmittelbaren Daseinsvorsorge befreit, wird es schwer sein, die gültigen M-Bedingungen mit der angestrebten A-Situation in Einklang zu bringen.

Dies Beispiel soll zur Illustration der Grundstruktur des Modells genügen. Welche Schlußfolgerungen im einzelnen das MVE-Modell für die Entwicklung von Konzeptionen für Führung und Zusammenarbeit im Unternehmen zuläßt, wird Gegenstand von Teil 5 dieser Arbeit sein.

4.32 Zusammenfassende Beurteilung des Modells

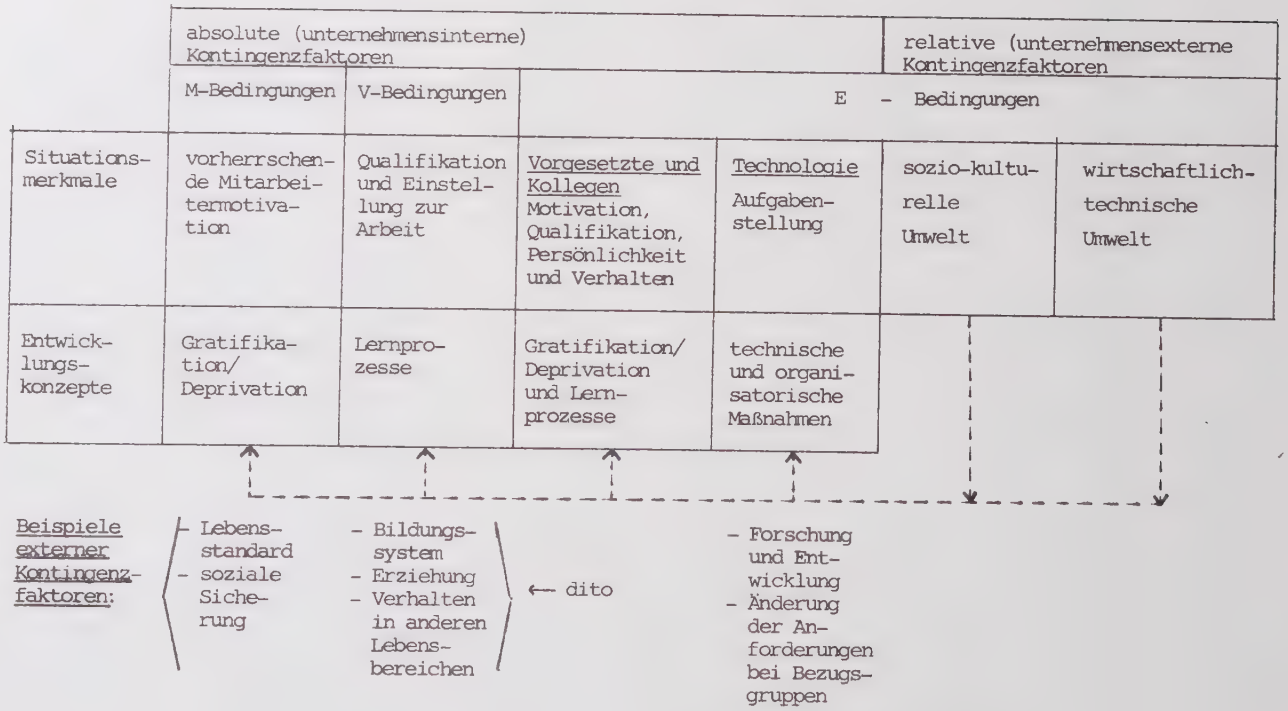
Die Brauchbarkeit des MVE-Führungsmodells kann unter drei Hauptgesichtspunkten beurteilt werden:

1. Leistet das Modell einen Beitrag zur bestehenden Kontingenztheorie durch Klärung von Zweifelsfragen und Widersprüchen und/oder Ordnung bisher nicht zusammenhängender Teiltheorien?

2. Ist das Modell operational und damit überprüfbar?

3. Führt es zu sinnvollen, neuen Einsichten, Schlußfolgerungen und Hypothesen?

Abb. 4-10: Die Grundstruktur des MVE-Führungsmodells



Zu 1:
Zum Vergleich des MVE-Modells mit bisherigen Ergebnissen der Führungsforschung ist zu sagen, daß das MVE-Modell in Bezug auf Art und Inhalt möglicher Kontingenzfaktoren und die möglichen Führungsstile unmittelbar keinen eigenen Beitrag leistet. Der entscheidende Beitrag des Modells ist vielmehr darin zu sehen, daß die Zusammenhänge zwischen bekannten, in den verschiedensten Untersuchungen beschriebenen Größen hergestellt werden. Daß keine neuen Größen eingeführt werden, ist kaum als Nachteil zu werten, da es angesichts der Fülle schon untersuchter Einzelfaktoren relativ unwahrscheinlich erscheint, daß noch grundsätzlich neue Faktoren entdeckt werden. Ausschlaggebend für weitere Entwicklungen dürfte vielmehr sein, ob geeignete Zusammenhänge gefunden werden können.

Der multifaktorielle Ansatz des MVE-Modells zeigt, daß unter den (betrachteten) Einflußgrößen keine ist, die sich generell positiv oder negativ auf den Führungserfolg auswirkt. Er bestätigt somit die Möglichkeit widersprüchlicher Ergebnisse, wie sie in einfaktoriellen Untersuchungen in der Regel erzielt werden.

Neben der Verwendung gängiger Größen wie Motiv-, Aufgaben- und Gruppenstruktur führt der MVE-Ansatz zu einer Wiedereinführung von Persönlichkeitsmerkmalen des Führers, allerdings nicht in Form eines generellen Faktors,wie ihn die Great-Man-Theories vermuteten, sondern als Bestandteil eines situationalen Konzepts. Dies scheint bedeutsam, da zwar reine Persönlichkeitstheorien heute als überholt gelten, andererseits besonders in faktorenanalytischen Untersuchungen immer wieder Einflüsse von Persönlichkeitsmerkmalen festgestellt werden.

Ungelöst bleibt dagegen weiterhin das Probelm der Atomisierung des Kontingenzansatzes. Die Kategorien der zu betrachtenden Größen werden zwar auf die drei Komplexe M-, V- und E-Bedingungen reduziert; ob die dort angegebenen Größen aber auch die entscheidenden Einflußgrößen sind, ist nicht ableitbar. Die angeführten Vergleiche mit vorhandenen Ergebnissen

aus mehrfaktoriellen Untersuchungen ergeben aber schon eine hohe Plausibilität der für das MVE-Modell getroffenen Auswahl.

Zu 2:
Günstig zu beurteilen ist das MVE-Modell im Hinblick auf Überprüfbarkeit, da es nur Größen enthält, die in empirischen Untersuchungen schon verwendet wurden und für die entsprechende operationale Maße existieren. Ebenfalls ist das Modell offen für systematische Erweiterungen des Katalogs der Einflußgrößen, da die Zuordnungen nach den Regeln des Verhaltensmodells erfolgen.

Zu 3:
Vgl. Teil 5 dieser Arbeit.

Insgesamt erscheint das MVE-Modell als erfolgversprechender Ansatz. Es stellt eine Weiterentwicklung der Führungstheorie in die Richtung dar, die der heutige Stand der Führungsforschung und besonders die multifaktoriellen Untersuchungen von FIEDLER und WOFFORD nahelegen.

Teil 5: Schlußfolgerungen für die Entwicklung unternehmensweiter Führungskonzeptionen

Nach dem MVE-Ansatz bestehen allgemeine, erfolgversprechende Strategien bei der Entwicklung von Führungskonzeptionen für das Unternehmen in der Annäherung an eine der idealtypischen Führungssituationen A, B, C oder D. Besondere Bedeutung kommt dabei den Situationsmerkmalen zu, die vom Unternehmen gar nicht oder zumindest kurzfristig nicht beeinflußbar sind. Neben autonomen Größen, auf die hier nicht weiter eingegangen werden soll, sind hier vor allem die Folgen der institutionellen Eigendynamik unternehmerischer Betätigung zu nennen, mit deren Hilfe die Entwicklung der Managementkonzeptionen in Industriegesellschaften bis hin zu den schriftlichen Führungsgrundsätzen der Gegenwart in ihren Grundzügen erklärt werden kann.

Diese Zusammenhänge, die in Abschnitt 5.1 näher beschrieben werden, lassen für die langfristige Betrachtung die These berechtigt erscheinen, daß erfolgreiche Führung im Zeitablauf systematischen Änderungen unterliegt, die für alle Unternehmen und Unternehmensbereiche ähnliche Grundzüge aufweisen. Dieser These entspricht die Darstellung erfolgreicher Führungskonzepte in der Vergangenheit bei HERZBERG (vgl. oben Abschnitt 2.1) und die Feststellung ähnlicher Aussagen in schriftlichen Führungsgrundsätzen heute durch ALBACH, die deutlich machen, daß sich in längeren Zeitabschnitten, unabhängig von der spezifischen Situation einzelner Unternehmen, bestimmte Grundgedanken zur Führung und Zusammenarbeit besonders durchsetzen.

Diese langfristigen Änderungstendenzen lassen sich situativ erklären und sind damit nicht - wie HERZBERG anzunehmen scheint - eine mehr oder weniger zufällige Abfolge a-priori unzulänglicher Führungsstile auf der Suche nach dem "wahren" Führungskonzept. Dennoch ist zu fragen, ob der situative Ansatz damit ausgeschöpft ist. Die Untersuchungen zur Kontingenztheorie zeigen, daß sich signifikante Einflüsse von Kontingenzfaktorkonstellationen auf das Führungsergebnis auch in eng begrenzten Zeiträumen und in zeitlich parallelen Versuchsanordnungen

feststellen lassen. Ob und welche Möglichkeiten sich hieraus zu einer Verfeinerung von Führungskonzeptionen durch Differenzierung ergeben, wird Gegenstand von Abschnitt 5.2 sein.

5.1 Generelle Tendenzen: Die Folgen der institutionellen Eigendynamik für die Führung im Unternehmen

Nach dem dynamischen MVE-Modell wird durch jedes Verhalten die Entscheidungssituation in der Folgeperiode beeinflußt: Untaugliche Versuche führen zu Lerneffekten, die zumindest das Verhaltensrepertoire verändern; erfolgreiches Verhalten bewirkt durch Motivgratifikation eine Veränderung der Dringlichkeitsstruktur in der M-Komponente und meist auch eine Veränderung der umgebenden Situation als E-Komponente für weiteres Verhalten. Für die Führung ergibt sich aus diesen Zusammenhängen die These von einem "Motivationsdilemma", das in Abschnitt 4.21 schon kurz skizziert wurde: Führung als Chance zur Einflußnahme basiert auf der Aktivierung von Motiven und der Schaffung von Bedingungen zur Motivgratifikation. Ist sie erfolglos in dem Sinne, daß Motivgratifikation nicht erreicht wird, wird das gleiche Führungsverhalten in der Folgeperiode nur noch mit geringerer Wahrscheinlichkeit akzeptiert. Führt das vom Führer gewünschte Verhalten dagegen zu Motivgratifikation, nimmt die Erwünschtheit der gewährten Belohnung tendenziell ab, andere, in der Motivhierarchie höher angesiedelte Bedürfnisse werden wichtiger. Auch dies führt für das gleiche Führungsverhalten in der Folgeperiode zu einer geringeren Erfolgswahrscheinlichkeit.

Wie in Abb. 4-6 schon angedeutet, lassen sich die dort entwickelten idealtypischen Führungssituationen relativ genau in bekannten Führungstheorien wiederfinden. Dabei entspricht die chronologische Abfolge dieser zu ihrer Zeit vorherrschenden Führungskonzepte der Entwicklungsrichtung von Situation A nach D, wie sie von der These des Motivationsdilemmas erfolgreicher Führung postuliert wird.

Da diese Tendenzen bei gleichmäßiger Wirtschaftsentwicklung mittel- bis langfristig gesamtwirtschaftlich wirksam werden,

erscheint die Annahme berechtigt, daß die Unternehmen als Ganze einer institutionellen Eigendynamik unterliegen. Akzeptiert man diesen Grundgedanken, so lassen sich mit Hilfe des situativen MVE-Ansatzes Aussagen über Funktion und Funktionieren wirtschaftlicher Zusammenarbeit im Unternehmen ableiten, die über das unmittelbare Verhältnis Unternehmen-Mitarbeiter hinausgehen. Insbesondere können die Faktoren konkretisiert werden, die in schriftlichen Führungsgrundsätzen heute zu einem veränderten Rollenverständnis des Unternehmens in bezug auf Gesellschaft und Anteilseigner beitragen.

5.11 Unternehmen und Gesellschaft

5.111 Die zunehmende Bedeutung gesellschaftlicher Entwicklungen für das Unternehmen

Für die Rolle des Unternehmens als Teil der Gesellschaft kann folgende Wechselbeziehung abgeleitet werden:

Die Unternehmen haben aus zunächst rein wirtschaftlichen Gründen dazu beigetragen, daß sich durch das Auftauchen höherer Motivklassen bei einer breiten Masse das gesellschaftliche Selbstbewußtsein insgesamt geändert hat.

Dieses gesellschaftliche Selbstbewußtsein hat sich von den rein wirtschaftlichen Grundlagen emanzipiert und so dem Einwirkungsbereich des Unternehmens entzogen: Einmal indem ursprünglich der Motivation dienende Elemente des Unternehmensgeschehens nicht mehr freiwillig angebotene Gegenleistung des Unternehmens für Arbeitsleistung darstellen, sondern als "Rechte" empfunden und auch kodifiziert wurden[1], zum anderen indem die Befriedigung höherer Bedürfnisse von der Gesellschaft selbst übernommen wurde (z.B. Bildungsaufgaben, kulturelle Aufgaben, aber auch die Bildung privater Vereinigungen gehört hier hin.).

---

1) Vgl. auch HERZBERG (One more time), S. 55: "These benefits are no longer rewards; they are rights."

Dies hat zur Schaffung immer umfangreicherer rechtlicher und ethischer Anforderungen an das Unternehmen geführt, mit denen es sich auseinandersetzen muß.

5.112 Konsequenzen für die Rolle des Unternehmens in der Gesellschaft

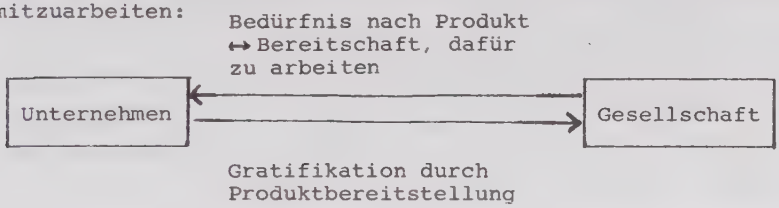
Oberste Aufgabe der Unternehmen bleibt weiterhin die Zurverfügungstellung von Gütern und Dienstleistungen, denn - um mit GUTENBERG zu sprechen: "Der Sinn aller betrieblichen Betätigung besteht darin, Güter materieller Art zu produzieren oder Güter immaterieller Art bereitzustellen."[1] Alle anderen Vorstellungen sind abwegig:

Die produktive Funktion unterscheidet ja gerade das Unternehmen von anderen, sicher nicht minder nützlichen gesellschaftlichen Einrichtungen. Mit der Abschaffung der produktiven Funktion als Hauptfunktion des Unternehmens würde man nicht nur das Wesen des Unternehmens qualitativ verändern, sondern auch den "höheren Werten" ihre Grundlage entziehen: Die Wirtschaft ist ja gerade der Teil der Gesellschaft, der den Forderungen, die jetzt an sie gestellt werden, erst die nötige Breitenwirkung gegeben hat. Ihr Beitrag zur materiellen Versorgung bleibt auch weiterhin Voraussetzung und Hygienefaktor für den Bestand höherer Bedürfnisse. Gerät die Befriedigung der niederen Motivklassen - z.B. durch ein falschverstandenes "neues Rollenverständnis" der Wirtschaft - in Gefahr, so werden nach MASLOW auch die höheren Motive weitgehend wieder verschwinden,und entsprechende gesellschaftliche Forderungen dürften kaum noch den Bedürfnissen der Mehrheit der Gesellschaftsmitglieder entsprechen.

Es kann also nicht darum gehen, die produktive Funktion des Unternehmens in Frage zu stellen. Es muß aber gefragt werden, was, wie und in welchem Umfang produziert wird. Oder m.a.W.: Die Bedürfnisbefriedigungsfunktion des Unternehmens ist unabdingbar. Aber die Bedürfnisse können sich ändern.

1) GUTENBERG (Betriebswirtschaftslehre I), S. 1.

In erster Linie versorgen die Unternehmen die Gesellschaft mit Gütern und Dienstleistungen, die physiologische und Sicherheitsbedürfnisse befriedigen (man denke für die Sicherheitsbedürfnisse z.B. an das Versicherungswesen, aber auch an militärische Produktion als wahrscheinlich ursprünglichste Form der Sicherheitsproduktion.). Soweit solche Bedürfnisse in weiten Teilen der Gesellschaft bestehen, entspricht das Streben nach ihrer Befriedigung dem Streben der Gesellschaft, und ihre Mitglieder sind unmittelbar motiviert, an ihrer Gratifikation mitzuarbeiten:



In diesem Fall bietet das Arbeitsangebot der Unternehmen eine adäquate Anreizkonstellation für die Mitglieder der Gesellschaft: Sie erwarten, durch die Begleitumstände der Arbeit ihre Bedürfnisse befriedigen zu können. Der Kreislauf Arbeit - Lohn - Preis - Produkt kann als für die Mitglieder der Gesellschaft unmittelbar einsichtig angenommen werden, so daß, solange Anstrengung und Motivgratifikation übereinstimmen, keine größeren Konflikte auftauchen[1].

Sozusagen als "Nebenprodukt" bietet dieses System auch für die zunächst relativ zur Gesamtgesellschaft geringe Anzahl von Gesellschaftsmitgliedern, die sich auf höheren Stufen der Motivhierarchie befinden, ausreichende Entfaltungsmöglichkeiten (z.B. als Forscher, Techniker, Unternehmer).

In diesem System stimmen gesellschaftliche und individuelle Funktion des Unternehmens weitgehend überein. Jedes Individuum kann als unmittelbar durch die materiellen Ergebnisse der Produktion motiviert gelten.

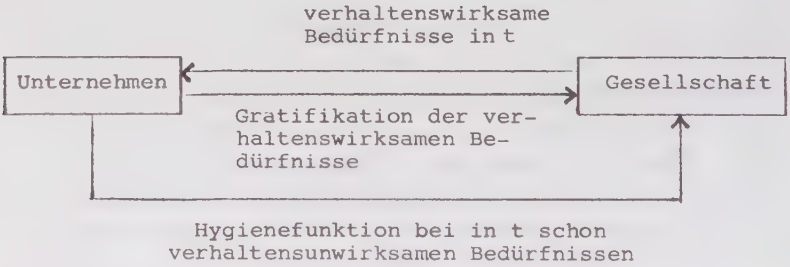
Sobald infolge der Motivgratifikation das gesellschaftliche Bedürfnis - als Ausdruck der ähnlichen Bedürfnisse einer Mehr-

1) Vgl. zum Prinzip der Nähe bestimmter Tatbestände zu einem Basisbedürfnis auch MASLOW (Motivation), S. 47.

heit der Gesellschaftsmitglieder - nach Produkten verschwindet, wird das zunächst geschlossene System inkonsistent: Die neuen (höheren) Bedürfnisse der Individuen können nicht mehr durch die Produkte der Unternehmen gratifiziert werden.

Gleichzeitig mit der Änderung der Motivstruktur ändert sich auch die Wahrnehmungsstruktur eines Individuums, da in erster Linie solche Reize wahrgenommen werden, die in der Erwartung des Individuums in Verbindung mit einer möglichen Motivgratifikation stehen. Je nachdem, ob die Reizkonstellation des Unternehmens dabei mit positiven oder negativen Valenzen in die Anreizkonstellation des Individuums eingeht, bleibt das System konsistent oder wird inkonsistent.

Im allgemeinen Fall kann ein konsistentes System schematisch wie folgt dargestellt werden:



Hygienefunktion bei in t schon verhaltensunwirksamen Bedürfnissen

Obwohl sich das ursprüngliche Rollenverständnis des Unternehmens als Ort der Produktion nahtlos hier einfügen läßt, ist die Herausforderung einer solchen Sicht für das Unternehmen unübersehbar. Solange das Unternehmen seinen Hauptzweck in der Bereitstellung von Produkten sieht und glaubt, damit einen Beitrag zur Bedürfnisbefriedigung zu leisten, ist in der heutigen Zeit (d.h. beim heutigen Bewußtseinsstand der Gesellschaft) eine Frustration seiner Bemühungen um Anerkennung unausweichlich:

Für die Gesellschaft hat die Produktion Hygienecharakter. Folgerichtig werden die Vorteile der Produktbereitstellung in ihrer Wahrnehmung gering erscheinen. Das Hauptaugenmerk gilt anderen Begleitumständen der Produktion, die in bezug auf die

gültige Bedürfnis(Motiv)struktur gewertet werden. Eine Bewertung, die offensichtlich heute eher negativ für die Produktionsbedingungen ausfällt[1].

Die produktive Funktion des Unternehmens ist nicht mehr gesellschaftliche Bedürfnisbefriedigungsfunktion, sondern Bedarfsdeckungsfunktion. Die (verhaltenswirksamen) Bedürfnisse der Mehrheit der Gesellschaft werden nicht mehr vom materiellen Produktionsergebnis unmittelbar gratifiziert. Solange diese oben als "Motivationsdilemma" bezeichnete Entwicklung nur einzelne Unternehmen oder einzelne Individuen innerhalb von Unternehmen betrifft, stellt ihre Lösung ein im wesentlichen unternehmensinternes Problem dar. Hat sich jedoch infolge einer allgemeinen Wohlstandshebung das Bewußtsein der Gesamtgesellschaft gewandelt, müssen die Unternehmen damit rechnen, daß im Zuge der gesellschaftlichen Willensbildung auch die Rahmendaten der unternehmerischen Produktion (Wirtschaftsordnung) verändert werden. Ein Unternehmen, das unternehmensintern die individuellen Motivationsprobleme gelöst hat, kann hierdurch vor eine ganz neue Situation gestellt werden, die sein Anpassungskonzept in Frage stellen kann.

5.113 Schlußfolgerungen für den Einfluß gesellschaftlicher Entwicklungen auf die Führung im Unternehmen

Der gesellschaftliche Einfluß auf die Motivation und Führung im Unternehmen ist zweifach[2]:

1. In Form des kodifizierten Rechts und sonstiger gesellschaftlicher Normen setzt die Gesellschaft den Rahmen, in dem Führung stattfinden kann. Dieser Rahmen ist für das Unternehmen - zumindest kurzfristig - Datum und kann z.T. gar nicht und z.T. nur in sehr langfristigen Perspektiven Gegenstand von Führungs-

1) Vgl. zum Problem des "postgratification forgetting" auch MASLOW (Motivation), S. 60f und S. 163f, wo er auch ausdrücklich auf die Untersuchungen HERZBERGs hinweist.

2) Vgl. ähnlich MASLOW (Motivation), S. 28.

grundsätzen sein. Er taucht in der Regel in "Einstellung zu ..." Formulierungen auf.

Aus der Sicht der Gesellschaft legen diese Rahmenbedingungen fest, welche Opfer und Gegenleistungen sie bereit ist, für die produktive Betätigung der Unternehmen zu erbringen. Diese gesellschaftlichen Ansprüche können sich wandeln, wie das Beispiel der Umweltbelastung zeigt.

2. Durch bestimmte Einrichtungen - wie z.B. das Bildungswesen, die Organisation der politischen Willensbildung, das Verhalten anderer wirtschaftlicher und sonstiger sozialer Institutionen - prägt die Gesellschaft das Bewußtsein (die Einstellungen) ihrer Mitglieder - der Führer wie der Geführten- und beeinflußt neben deren Anspruchshaltungen auch die Erwartung über die Erreichbarkeit von Motivgratifikation und die tatsächlichen Möglichkeiten, diese zu erreichen[1)]. Bei einschneidenden Veränderungen in diesem Bereich entsteht ein neuer "Mitarbeitertyp", dessen Führung veränderte Anforderungen an das Unternehmen stellt, die für das Unternehmen spürbar sind, wie die vielfältigen, von Unternehmen in Auftrag gegebenen empirischen Studien auf diesem Gebiet zeigen, die z.T. wissenschaftliche Pionierarbeit darstellen.

Wesentliche gesellschaftliche Einflüsse, die auf der Mitarbeiterseite verstärkt Voraussetzungen im Sinne von D-Führungssituationen schaffen, können in folgenden Faktoren gesehen werden (vgl. auch Abb. 4-10, wo diese Größen schon angedeutet wurden):

1. Steigerung des Lebensstandards, Existenzsicherung durch ein umfangreiches Sozialversicherungssystem, Förderung der Vermögensbildung, zunehmende Freizeit und - besonders durch die Gesetzgebung - zunehmende Unabhängigkeit vom Wohlwollen anderer fördern die Möglichkeiten,soziale und Selbstentfaltungsbedürfnisse zu entwickeln und zu befriedigen (= Entwicklung der M-Bedingungen in Richtung auf D-Situationen).

1) Vgl. zur Rolle von bewußtseinsändernden Tendenzen auch GEBERT (Organisationsentwicklung), S.11ff, u.d.a.Lit.,sowie die bei BLAKE/MOUTON (Verhaltenspsychologie) dargestellten Zusammenhänge zwischen Erziehungsmethoden und damit verbundenen Kindheitserlebnissen und späterem Führungsstil eines Individuums.

2. Soziale Interaktion auf der Basis von Eigeninitiative gewinnt in immer mehr Lebensbereichen Bedeutung: Zur demokratischen Willensbildung im politischen Bereich treten anti-autoritäre und emanzipatorische Erziehungskonzepte in der Familie, vermehrte Gleichberechtigung von Mann und Frau, Bemühungen zum Abbau sozialer Unterschiede besonders in den Einrichtungen des Bildungssystems und neuerdings auch Bürgerinitiativen als Ergänzung zum System der politischen Willensbildung. In kaum einem Lebensbereich treten damit heute noch autoritäre (A-) Strukturen auf. Auch typische B-Situationen, in denen Fürsorge Härte in der Sache und unzulängliche Lebensumstände kompensiert, stoßen auf immer weniger Akzeptanz.

   Die Hypothese erscheint berechtigt, daß diese Entwicklungen nicht nur die allgemeine Bereitschaft, sondern darüber hinaus auch die Fähigkeit auf Seiten von Führern und Geführten verringern, in autoritären Organisationsstrukturen effektiv zusammenzuarbeiten. Das würde bedeuten, daß bei Vorgesetzten und Mitarbeitern Lernprozesse zu einem Verhaltensrepertoire führen, das für partizipative Zusammenarbeitsformen sowohl höhere Auftritts- als auch höhere Erfolgswahrscheinlichkeiten aufweist als für andere Verhaltensweisen (= Veränderung von V-Bedingungen). Hier liegt eine plausible Erklärung für die empirisch nachgewiesene Abhängigkeit des Führungsstils vom Lebensalter.

3. Die Erhöhung des allgemeinen Bildungsstands in allen Bevölkerungsteilen bewirkt nicht nur eine veränderte Sicht dessen, was als leichte und schwere (strukturierte und unstrukturierte) Arbeitsaufgabe anzusehen ist. Sie führt tendenziell auch zu einem Abbau von Wissens- und Informationsvorsprüngen, wie sie als Voraussetzung für A-Führungssituationen in die Komponente "Überlegenheit des Vorgesetzten" eingehen. Je homogener Arbeitsgruppen in dieser Hinsicht sind, umso eher wird eine D-Situation im Vergleich zu anderen Situationen begünstig (= Veränderung von E-Bedingungen).

Homogenisierung ist dabei nicht gleichbedeutend mit Gleichmacherei oder Nivellierung. Homogen im hier verwendeten Sinn ist z.B. ein Team aus Spezialisten verschiedener Fachgebiete; typisch inhomogen wäre eine Arbeitsgruppe aus einem Spezialisten und mehreren un- oder angelernten Hilfskräften.

5.12 Der Einfluß einzelner Bezugsgruppen auf die Führung im Unternehmen

Neben der Gesamtgesellschaft als übergreifendem System sind die wichtigsten Bezugsgruppen für das unternehmerische Handeln die Mitarbeiter, die Kapitalgeber, die Zulieferer und die Abnehmer. Zulieferer und Abnehmer stehen mit dem Unternehmen über das Grenzsystem "Markt" in Verbindung. Ihr Einfluß auf das Unternehmensgeschehen ist damit nur indirekt und unterliegt den institutionellen Bedingungen einer marktwirtschaftlichen Ordnung. Obwohl auch diese beiden Bezugsgruppen in den von ALBACH untersuchten schriftlichen Führungsgrundsätzen berücksichtigt sind, sollen die von ihnen ausgehenden Einflüsse hier nicht weiter verfolgt werden, da sie keine unmittelbar gestaltenden Gruppen im Hinblick auf die innerbetriebliche Führung und Zusammenarbeit sind.

Verbleiben als entscheidende Bezugsgruppen für die Gestaltung der innerbetrieblichen Zusammenarbeit in der Reihenfolge der mittleren Rangplätze ihrer Erwähnung in schriftlichen Führungsgrundsätzen die Mitarbeiter, die Kapitalgeber und die Öffentlichkeit bzw. in der Reihenfolge der Häufigkeit ihrer Erwähnung Mitarbeiter, Öffentlichkeit und Kapitalgeber. Sieht man Rangplatz und Häufigkeit der Erwähnung in Anlehnung an ALBACH als Indikator für die Bedeutung einer Bezugsgruppe für die Gestaltung der Unternehmenspolitik, so deutet die genannte Konstellation auf eine tendenzielle Abnahme der Bedeutung der Kapitalgeber und eine tendenzielle Zunahme der Bedeutung der Mitarbeiter und der Öffentlichkeit hin[1].

1) Vgl. ALBACH (Aussagen), S. 748.

Mögliche Gründe für die Zunahme gesellschaftlicher Einflüsse auf die Führung im Unternehmen wurden im voraufgehenden Abschnitt schon genannt. Die folgenden Überlegungen werden sich also noch mit der Bedeutung von Kapitalgebern und Mitarbeitern zu beschäftigen haben.

5.121 Der abnehmende Einfluß der Kapitalgeber

Bei einer Analyse abnehmender Bedeutung auch der Eigenkapitalgeber ist zu berücksichtigen, daß es sich bei den untersuchten Unternehmen zumeist um Aktiengesellschaften handelt, in denen die Kapitaleigner eine besondere Stellung einnehmen:

Sie üben einerseits durch - wenn auch gegenüber anderen Rechtsformen eingeschränkte - Eigentümerrechte direkten Einfluß auf die Unternehmenspolitik aus, andererseits stehen sie über das Grenzsystem Börse in einer eher indirekten Beziehung zum Unternehmen. Diese spezielle Situation kann zwar dazu beitragen, daß eine Hinwendung zur Verfolgung der Interessen anderer Gruppen als der Kapitaleigner erleichtert wird, sie kann eine solche Entwicklung jedoch letztlich nicht erklären.

Ein möglicher Grund dafür, daß die Mitarbeiter in den Führungsgrundsätzen vorrangig vor den Kapitaleignern erwähnt werden, ohne daß daraus Schlüsse für die relative Bedeutung dieser Gruppen gezogen werden könnten, wäre die vorrangige Erwähnung der Mitarbeiter als Adressaten der Führungsgrundsätze. Dem widerspricht jedoch die gleichzeitige Tendenz, auch Gewinninteressen anderen Zielen unterzuordnen.

Sofern die These von der abnehmenden Bedeutung der Kapitaleigner dagegen realen Entwicklungstrends entspricht, liefert das MVE-Modell hierfür eine plausible Erklärung: In A-Situationen kann ein Führungsanspruch nicht nur aus allgemeinen Verfügungsrechten von Eigentümern einer Sache abgeleitet werden. Die Verfügung über materielle Werte beinhaltet vielmehr gleichzeitig die Möglichkeit, diese als Anreize in Führungssituationen einzusetzen. Je mehr sich die Mitarbeitermotivation von

den Bedingungen der A-Situation entfernt, umso bedeutungsloser wird Kapitalbesitz für die Begründung von Führungsverhältnissen. Andere Faktoren, Eigenschaften und Fähigkeiten des Managements gewinnen an Bedeutung; die Bedeutung des reinen Kapitaleigentums für den Unternehmenserfolg sinkt. Es ist plausibel anzunehmen, daß damit auch der Einfluß der Kapitaleigner auf die Unternehmenspolitik tendenziell zurückgeht.

Natürlich ist bei dieser Betrachtung streng zu trennen zwischen dem Kapitaleigentümer als Funktionsträger und seiner Person: Selbstverständlich kann es auch in anderen als A-Situationen Eigentümerunternehmer geben, d.h. Personen, die Kapitaleigentum und Management in sich vereinigen. Wenn die hier entwickelte These stimmt, entsteht dann die reale Grundlage für den Führungsanspruch jedoch weniger aus dem Eigentum als aus anderen Eigenschaften und Fähigkeiten des Eigentümers, wie sie das MVE-Modell für andere als A-Situationen postuliert.

Sofern dagegen eine strikte personelle Trennung von Kapitaleigentum und aktiver Mitarbeit vorliegt, dürfte die Annahme realistisch sein, daß die Interessen der Anteilseigner sich hauptsächlich auf eine angemessene Dividenden- und Kursgestaltung beziehen. Je mehr Anteilseigner sich darauf beschränken, ihre Interessen über Börsen zu vertreten, umso mehr scheiden sie als Organisationsmitglieder im engeren Sinne aus dem Unternehmen aus und können nur noch indirekten Einfluß auf die Unternehmenspolitik nehmen. Insbesondere wird dies wahrscheinlich zunächst die Gestaltung unternehmensinterner Abläufe - wie die Formen der Führung und Zusammenarbeit - betreffen.

5. 122 Die zunehmende Bedeutung der Mitarbeiter

Ein Faktor, der die Beachtung der Mitarbeiterinteressen immer wichtiger werden läßt, resultiert unmittelbar aus den Folgen des "Motivationsdilemmas": Wie in Abb. 4-3 dargestellt, steigt mit fortschreitender psychologischer Entwicklung i.S. MASLOWs die Abhängigkeit der Durchsetzung von Entscheidungen von der Person des Mitarbeiters, da intrinsische Faktoren eine immer größere Rolle spielen.

Daneben treten andere, in der Unternehmensentwicklung begründete Tatbestände:

Zunehmende Spezialisierung macht Mitarbeiter weniger leicht austauschbar. Gleichzeitig ist der Leistungsbeitrag einzelner Mitarbeiter oft nicht mehr direkt feststellbar, was Leistungsvorgaben und -kontrolle erschwert. Der Effizienzerhöhung durch Arbeitsablaufplanung sind enge Grenzen gesetzt.

In die gleiche Richtung wirkt die zunehmende Unternehmensgröße, die verhindert, daß Einzelpersonen jedes Detail überblicken und planen können. Es entstehen zwangsläufig Freiräume, in denen Mitarbeiter frei entscheiden können und müssen.

Hierzu tragen zum Teil autonome und externe Einflüsse bei, wie technische Entwicklung und veränderte Anforderungen von der Marktseite her. Teils werden solche Entwicklungen aber auch durch Maßnahmen des Unternehmens selbst induziert, z.B. durch verstärkte Bildungsanstrengungen und nicht zuletzt durch alle Maßnahmen, mit denen das Unternehmen den Veränderungen der Mitarbeitermotivation begegnet. Job enrichment, mehr Eigenverantwortung, weniger Einzelkontrolle und andere Maßnahmen, die in Richtung auf D-Situationen von der Aufgabenseite her wirken, lassen die individuelle Leistungsbereitschaft der Mitarbeiter immer wichtiger werden.

5.13 Zusammenfassende Überlegungen: Unternehmensweite Führungsgrundsätze unter langfristigen Perspektiven

Die Überlegungen dieses Abschnitts haben gezeigt, daß mit Hilfe der dynamischen Eigenschaften von Führungsverhältnissen und den im MVE-Führungsmodell postulierten situativen Zusammenhängen die langfristigen Entwicklungstendenzen der Führung im Unternehmen gut abgebildet werden können.

Generell ist bei wirtschaftlichem Wachstum eine Entwicklung von ursprünglichen A-Situationen in Richtung auf D-Situationen zu erwarten. Diese Grundtendenz läßt sich auch in der Tat in den von ALBACH untersuchten schriftlichen Führungsgrundsätzen

von Unternehmen erkennen. Auch wenn bei der Ableitung dieser Grundtendenz in dieser Arbeit vorwiegend von wirtschaftlichen Ausgangspunkten her argumentiert wurde, läßt sich bei einigen Einflüssen sicher darüber streiten, ob nicht auch autonome (d.h. nicht rein wirtschaftlich begründbare) Veränderungen besonders bei den angeführten gesellschaftlichen und technischen Entwicklungen eine bedeutende Rolle spielen. Dabei darf jedoch nicht vergessen werden, daß Voraussetzung für die Freisetzung und Verwirklichung für die meisten autonomen Bewegungen, soweit sie für das konkrete Geschehen im Unternehmen eine Rolle spielen, eine gewisse materielle Basis ist. Daneben ist nach dem hier vertretenen Konzept von untergeordneter Bedeutung, von welchem Situationsfaktor Veränderungen ausgehen. Stabile und entwicklungsfähige Situationen entstehen immer erst dadurch, daß sich alle Situationsfaktoren in einem Gleichklang gemäß dem MVE-Modell entwickeln.

Besonders unter dem Gesichtspunkt der unmittelbaren Verwertbarkeit des Ansatzes sind neben der Erklärung langfristiger Entwicklungen Fragen zu kurzfristigen Aspekten des Modells bedeutsam.

Empirische Untersuchungen zum Situationsansatz der Führung haben gezeigt, daß situative Einflüsse auf Leistung und Zufriedenheit bei gleichen und unterschiedlichen Führungsstilen auch in eng begrenzten Untersuchungszeiträumen feststellbar sind. Auch ALBACH konstatiert in seiner Analyse schriftlicher Führungsgrundsätze zwar ähnliche Grundtendenzen, stellt aber im Detail auch erhebliche Unterschiede fest. Besonders deutlich wird dies in seiner Übersicht zum Menschenbild in verschiedenen Führungsgrundsätzen. Hier unterscheidet er vier Stadien A, B, C und D, die in etwa den im MVE-Modell verwendeten Stadien entsprechen. Wenn auch eine Präferenz für Stadium D besteht, sind doch alle anderen Grundauffassungen ebenfalls in den Führungsgrundsätzen anzutreffen[1].

---

1) Vgl. ALBACH (Aussagen), S. 754.

Im folgenden Abschnitt ist daher zu überlegen, ob und welche kurzfristigen und/oder strukturellen Einflüsse eine Differenzierung von Führungsgrundsätzen sinnvoll erscheinen lassen könnten.

5.2 Kurzfristige und strukturelle Aspekte: Überlegungen zur unternehmensinternen Differenzierung von Führungsgrundsätzen

Als Grundlage für eine Notwendigkeit zur Differenzierung von Führungsgrundsätzen innerhalb überschaubarer Planungshorizonte kommen zwei grundsätzliche Phänomene in Betracht:

(1) Bei den voraufgegangenen Überlegungen wurde der langfristige Wachstumstrend von Industriegesellschaften in Beziehung gesetzt zu eher säkularen Entwicklungen im Bereich der Führungsformen. Ebenso wie die allgemeinen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklungen überlagert werden von kurzfristigen Konjunkturverläufen und besonderen, herausragenden Ereignissen, könnten auch für die Formen der Führung Durchbrechungen des generellen Trends erwartet werden. Führungskonzeptionen, die dies berücksichtigen, würden zwar immer einen unternehmenseinheitlichen Führungsstil beinhalten, der sich aber in kurzfristigen Zyklen ändert.

(2) Es ist denkbar, daß sich die Führungssituation aufgrund langfristiger oder kurzfristiger Einflüsse nicht in allen Unternehmen oder Bereichen eines Unternehmens gleich entwickelt, d.h. es kann zu strukturellen Verschiebungen kommen. Führungskonzeptionen, die dies berücksichtigen, würden zwischen und innerhalb von Unternehmen zu unterschiedlichen Führungsstilen führen.

Im folgenden soll bei der Untersuchung dieser Fragen immer nur e i n Unternehmen betrachtet werden. Die Überlegungen zur Differenzierung von Führungsgrundsätzen i n n e r h a l b von Unternehmen können jedoch in den Grundzügen auch auf Differen - zierungen z w i s c h e n Unternehmen übertragen werden.

5.21 Kurzfristige Einflüsse: Konjunktur und Umweltturbulenz

Mit Hilfe der in dieser Arbeit angestellten verhaltenstheoretischen Überlegungen kann folgende These für kurzfristige Einflüsse formuliert werden:

Kurzfristige Einflüsse, die den generellen Trend überlagern, sind in der Regel mit einer Rückentwicklung der Führungssituation im Sinne des MVE-Führungsmodells verbunden.

Während Fortentwicklungen über Gratifikations- und Lernprozesse wahrscheinlich eher langfristig erfolgen, kann durch bestrafend wirkende Einflüsse relativ unmittelbar eine Rückentwicklung erreicht werden. Bei Wegfall der Bestrafung wird dann schnell wieder das alte Verhaltensniveau erreicht.

Insbesondere zwei in der Führungsforschung diskutierte Einflußfaktoren kommen als Auslöser so verstandener, kurzfristiger Veränderungen in Frage: die Konjunktur (und hier vor allem die Rezession) und die "Umweltturbulenz", wobei dieser letzte Faktor alle möglichen Phänomene wie komplizierte Marktverhältnisse, herausragende technische Entwicklungen, aber auch Naturkatastrophen, Kriege und turbulente politische Ereignisse beinhalten kann. Beiden Faktoren ist gemeinsam, daß sie verunsichernde oder gar existenzbedrohende Wirkungen haben können, die Bedürfnisse des unteren Bereichs der Motivhierarchie wirksam werden lassen.

Diese Vermutung wird durch empirische Ergebnisse gestützt: In der Regel wird in Rezessionsphasen und Streßsituationen für autoritär-aufgabenorientierte Führungsstile ein größerer Führungserfolg als für person- und mitwirkungsorientierte Führungsstile festgestellt[1]. Aussagen über die damit verbundene Zufriedenheit - wie sie vom MVE-Modell für solche Situationen postuliert wurde - sind dagegen weniger leicht zu

---

1) Vgl. die Übersicht bei BAUMGARTEN (Führungsstile), S.101f, u.d.a.Lit.

machen. BAUMGARTEN schließt aus der unmittelbar nach Wegfall der Streßfaktoren auftauchenden Unzufriedenheit mit den autoritären Führungskonzepten, daß diese Konzepte generell von Unzufriedenheit begleitet sind. Nach dem MVE-Modell ist jedoch umgekehrt zu erwarten, daß im Augenblick der A-Situation gleichzeitig Leistung und Zufriedenheit erreicht werden. Unzufriedenheit und der Wunsch nach Veränderung entstehen erst mit dem Ende der Bedrohungsphase. Dieser Zusammenhang wird gestützt durch empirische Untersuchungen, die zeigen, daß Gruppen in Streßsituationen s e l b s t Führer wählen und zur Herausbildung von Führungsverhältnissen neigen, die A-Situationen entsprechen[1].

Betrachtet man in diesem Zusammenhang die Untersuchungen von WILPERT zu den Bestimmungsgrößen des Führungsverhaltens deutscher Manager, so scheint es, als würden diese sich im Hinblick auf den Führungserfolg genau antizyklisch verhalten. WILPERT stellt fest, daß die von ihm befragten Manager dazu tendieren, umso kooperativer zu entscheiden, je größer die erlebte Umweltturbulenz ist[2].

Dies kann einmal eine (gesamtorganisatorisch) unerwünschte Folge eigener Verunsicherung der Manager sein, die Halt suchen, wo sie Halt geben sollten. Andererseits ist zu berücksichtigen, daß Druck, der auf den Führer einer Gruppe wirkt, nicht gleichzusetzen ist mit Druck, den die Gruppenmitglieder selbst empfinden. Nur letzterer würde aber den Übergang zu einer A-Situation rechtfertigen. Eine gewisse Umweltturbulenz und ihre Weitergabe kann im Gegenteil - je nach Ausgangssituation - als Verringerung der Aufgabenstruktur und damit insbesondere in D-Situationen motivierend wirken.

---

1) Vgl. STOGDILL (Handbook), besonders S. 402, u.d.a.Lit.

2) Vgl. WILPERT (Führung), S. 116.

Obwohl also kurzfristige Einflüsse denkbar sind, die Führungsstilanpassungen wünschenswert erscheinen lassen, dürfte es schwierig sein, die Bedingungen zu messen und allgemein zu formulieren, bei denen die Anpassung erfolgen soll.

5.22 Strukturelle Einflüsse

Unter "strukturellen Einflüssen", die Anlaß für differenzierte Führungsgrundsätze sein könnten, wird das gleichzeitige Vorhandensein führungsrelevanter Situationsmerkmale in unterschiedlichen Ausprägungen verstanden. Das MVE-Modell gibt Auskunft darüber, welche Schlüsse bei Kenntnis der Führungssituation (im Extremfall für jeden einzelnen Arbeitsplatz) für den Führungserfolg zu ziehen sind. Auf diese Grundzusammenhänge wird hier nicht noch einmal eingegangen.

Interessant für die praktische Anwendung des MVE-Modells situativer Führung ist vor allem die Frage nach der Bestimmung der Führungssituation, d.h. nach geeigneten Meßinstrumenten für die unterschiedlichen Ausprägungen der Situationsmerkmale.

Das MVE-Modell selbst verwendet sehr elementare Kategorien, die sich grundsätzlich mit Hilfe sozialwissenschaftlicher Meßverfahren erfassen lassen. Daß auch solche elementaren Führungsverhaltensmodelle durch konsequente Weiterentwicklung zu einer unmittelbaren Anwendungsreife gelangen können, zeigt ein Lernprogramm, das von FIEDLER/CHEMERS/MAHAR für das Kontingenzmodell von FIEDLER entwickelt wurde[1].

Daneben legen zahlreiche Untersuchungen zur Situationsabhängigkeit des Führungserfolgs die Vermutung nahe, daß außer den unmittelbaren Bestimmungsgründen elementaren Verhaltens auch bestimmte, sekundär meßbare Indikatoren Rückschlüsse auf die Wirkung unterschiedlicher Führungsstile zulassen. Einige solcher möglichen Indikatoren wurden in dieser Arbeit schon angesprochen, wie unterschiedlicher Lebensstandard und Bildungs-

1) Vgl. FIEDLER/CHEMERS/MAHAR (Führungserfolg).

stand von Mitarbeitern. Der Einfluß solcher Größen dürfte z.B. in Ländern mit hohem Gastarbeiteranteil und bei Unternehmen, die gleichzeitig in hoch entwickelten und wenig entwickelten Regionen tätig sind, deutlich zu beobachten sein. Diese eher extern bedingten Einflüsse sind von der Führungsforschung bisher kaum systematisch untersucht worden und sollen deshalb auch hier aufgrund mangelnder empirischer Vergleichsmöglichkeiten nicht weiter verfolgt werden.

Besser untersucht sind andere Indikatoren für die verhaltensrelevante Führungssituation, wie Hierarchie- und Kommunikationsstruktur, Unternehmens- und Gruppengröße, Lebensalter und Betriebszugehörigkeit, Branche und Abteilungszugehörigkeit. Einen guten Überblick über bisherige empirische Ergebnisse zu diesen Faktoren gibt BAUMGARTEN[1].

Die Darstellung bei BAUMGARTEN zeigt deutlich, daß sich die Richtung der Auswirkungen solcher sekundärer Faktoren gut mit Hilfe der allgemeinen Verhaltensgesetzmäßigkeiten - wie sie auch im MVE-Modell verwendet werden - voraussagen läßt. Gleichzeitig wird deutlich, daß die direkte Verwendung dieser Indikatoren zur Bestimmung des Führungserfolgs gefährlich ist. Obwohl BAUMGARTEN seine Übersicht unter die Überschrift "Einfaktorielle Ansätze" stellt, kommt er zu keiner einzigen einfaktoriellen Hypothese. Alle Hypothesen, die er auf der Grundlage einschlägiger Untersuchungen formuliert, enthalten mindestens zwei Situationsfaktoren und benutzen Elemente der elementaren Bestimmungsgründe des Verhaltens. Eine erfolgversprechende, meßtechnische Vereinfachung bei der Bestimmung von Führungssituationen, um daraus Schlüsse für den Führungserfolg zu ziehen, bietet die Verwendung sekundärer Maße damit nicht.

Dies sei an einem besonders eklatanten Beispiel kurz verdeutlicht: Allgemeiner Ansicht und Einsicht zufolge ist in Stabsabteilungen anders zu führen als in Linienabteilungen, in der Marketingabteilung anders als in der Produktion usf. Diese gängige Hypothese wurde auch von WILPERT in seiner Untersuchung zum Entscheidungsverhalten deutscher Manager untersucht. Sie konnte aber in dieser allgemeinen Form von WILPERT nur zum Teil

---

1) Vgl. BAUMGARTEN (Führungsstile), S. 1o2ff.

bestätigt werden.[1] Dies kann jedoch nur den verwundern, der sich nicht klar macht, daß in der Hypothese "Stab" und "Marketing" als Etiketten für unstrukturierte, kreative Aufgaben und "Linie" und "Produktion" (Personalwesen, Verwaltung etc.) für strukturierte, repetitive Aufgaben stehen. In der Realität können die Verhältnisse jedoch genau anders liegen, wenn z.B. in der Produktion komplizierte technische Probleme zu lösen sind und sich die Marketing- und Verkaufsabteilung mit der Verwaltung des Außendienstes beschäftigt. Außerdem herrscht innerhalb jeder Abteilung häufig eine Arbeitsteilung, bei der ein Teil der Mitarbeiter eher unstrukturierte, ein anderer Teil eher strukturierte Aufgaben zu bewältigen hat.

Strukturelle Anpassungserfordernisse können auch dadurch entstehen, daß einzelne Mitarbeiter eines Unternehmens kurzfristig verhaltensändernden Einflüssen ausgesetzt sind, die ihre Ursache z.B. in der privaten Lebenssphäre haben. Solchen Problemen kann durch Änderung des Führungsverhaltens zwar begegnet werden; jedoch läßt sich dies nur beschränkt "für den allgemeinen Fall" vorausplanen.

Als Hauptproblem für die systematische Erfassung struktureller Einflüsse ergibt sich damit wieder die Frage nach der Abgrenzung von Geltungsbereichen für unterschiedliche Führungsstile im Unternehmen. Wie dies Problem in verschiedenen Formen von Führungsgrundsätzen lösbar ist, wird u.a. Gegenstand der folgenden Überlegungen sein.

5.23 Möglichkeiten und Probleme differenzierter Führungsgrundsätze

5.231 Grundformen situativer Führungskonzeptionen

Die Elemente von Führungssituationen lassen sich in unternehmens- und organisationsbedingte und in bezugsgruppenbedingte Faktoren einteilen. Unternehmens- und organisationsbedingte Faktoren sind z.B. die Art des bereitgestellten Produkts, die im Zuge der Arbeitsteilung bei der Erstellung dieses Produkts

1) Vgl. WILPERT (Führung), S. 115.

entstehenden Aufgabenbereiche, Größe und Zusammensetzung von Arbeitsgruppen unter fachlichen Gesichtspunkten u.a.m.

Bezugsgruppenbedingte Faktoren sind insbesondere Motivation und Persönlichkeit der Mitarbeiter (einschließlich der Führungskräfte) und deren vorherrschende Verhaltensbereitschaften im Hinblick auf die Aufgabenerfüllung.

Zur Abstimmung dieser beiden Bereiche lassen sich drei Grundformen situativer Führungskonzeptionen finden:

1. Die unternehmensinterne Situation und die verhaltensrelevanten Eigenschaften der Mitarbeiter werden als gegeben betrachtet. Die Schaffung konsistenter Führungssituationen erfolgt über gezielte Personalauswahl und den Personaleinsatz.

Der Nachteil dieser "Leader-Match"-Politik[1] ist, daß ihre konsequente Anwendung nur über Neueinstellungen, Entlassungen und/oder Versetzungen möglich ist. Systematische Anwendungen sind z.B. job rotation und Übertragung bestimmter Aufgaben auf freie Mitarbeiter (z.B. Außendienst, kurz- bis mittelfristiges Projektmanagement, innerbetriebliche Weiterbildung durch externe Trainer u.ä.).

2. Die unternehmensinterne Situation wird als gegeben betrachtet, die verhaltensrelevanten Eigenschaften der Mitarbeiter werden durch Verhaltenstraining und fachliche Weiterbildung - "off the job" oder "on the job" - den organisatorischen Gegebenheiten angepaßt.

Diese Methode ist nur erfolgversprechend, wenn die gewünschten Verhaltensänderungen in relativ kurzer Zeit erreichbar sind und wenn die Organisationsstruktur ihre Entfaltung nicht behindert. Die unbeschränkte Wirksamkeit von Verhaltensänderungsprogrammen wird heute zunehmend skeptisch betrachtet. Während leichte technische Modifikationen sicher möglich sind, dürfte es schwierig sein, aus einem aufgabenorientierten einen beziehungs-

1) Vgl. zu diesem Begriff FIEDLER/CHEMERS/MAHAR (Führungserfolg), S. 11.

orientierten oder aus einem leicht aufbrausenden Menschen einen "ruhenden Pol" zu machen. Auch andere Eigenschaften eines Führers, die für die Herstellung bestimmter Führungssituationen gemäß dem MVE-Modell bedeutsam sind, dürften nur beschränkt trainierbar sein, so besonders alle Formen überlegener Wirkung auf andere (z.B. durch Intelligenz, Selbstsicherheit, Toleranz). Ebenso schwer dürfte es sein, aus dem überlegenen, aufgabenorientierten Vorgesetzten einen sozial gleichgestellten "Kumpel" zu machen.

Strategien, die Anpassungen allein auf das Verhalten der Führungskräfte abwälzen, sind darüber hinaus nur dann sinnvoll, wenn die Führungssituation im übrigen konsistent ist. Die Schulung z.B. für partizipatives Führungsverhalten ist sinnlos, wenn der hierarchische Aufbau eines Unternehmens Delegation und die Bildung eigenverantwortlicher, handlungsfähiger Teams nicht zuläßt.

Diese Überlegungen leiten unmittelbar zur dritten "reinen" Anpassungsstrategie über:

3. Die verhaltensrelevanten Eigenschaften der Mitarbeiter werden als Datum angesehen, die Anpassung der Führungssituation erfolgt über organisatorische Maßnahmen.

Diese Strategie wird von FIEDLER/CHEMERS/MAHAR favorisiert, die gleichzeitig zeigen, daß dazu keineswegs immer organisatorische Kraftakte - wie etwa die Umstellung von Fließbandfertigung auf Einzelfertigung - notwendig sind. So können nach FIEDLER/CHEMERS/MAHAR spürbare Wirkungen schon durch Ausdehnung oder Einschränkung gemeinsam mit den Mitarbeitern verbrachter Pausenzeiten, Veränderung der Informationspolitik, freiwillige Übernahme schwieriger Aufgaben, Übernahme problematischer Mitarbeiter aus anderen Abteilungen u.ä. erreicht werden[1]. Eine gewisse organisatorische Flexibilität ist allerdings immer erforderlich.

---

1) Vgl. FIEDLER/CHEMERS/MAHAR (Führungserfolg), S. 162 ff.

Wegen der schwierigen Handhabung und langfristigen Wirkung der anderen beiden "Leader Match"-Strategien erscheint die organisatorische Anpassung für kleinere Modifikationen auf kurze Sicht am praktikabelsten.

5.232 Situative Führungskonzeptionen und schriftliche Führungsgrundsätze

Für die Form schriftlicher Führungsgrundsätze, denen ein situatives Führungskonzept zugrunde liegt, sind drei Varianten denkbar:

1. Die stellen- oder gruppenspezifische Führungsanweisung
2. Die "Wenn-dann"-Anweisung
3. Die Grundsatzerklärung

5.2321 Führungsgrundsätze als stellenspezifische Anweisung

Bei der stellen- oder gruppenspezifischen Führungsanweisung müssen zunächst für alle Stellen oder Gruppen von Stellen eines Unternehmens die führungsrelevanten aufgaben- und organisationsbedingten Stelleneigenschaften festgestellt werden. Der Leader Match erfolgt dann über Personaleinsatz- und/oder Verhaltensänderungsstrategien. Abgesehen von dem Problem der genauen Stellenanalyse und den rigiden Anpassungsstrategien, dürften solche Führungsgrundsätze einen Umfang annehmen, der eine richtige Anwendung kaum noch wahrscheinlich erscheinen läßt.

Daneben ist mit Akzeptanzproblemen zu rechnen. Einmal wirken detaillierte Vorschriften stark einengend und sind mit Gedanken von Eigenleistung, Initiative und Selbstverwirklichung nicht vereinbar. Dies dürfte sich besonders auf die Motivation der Führungskräfte negativ auswirken.

Fraglich ist außerdem, ob detaillierte Führungsgrundsätze ausreichend präzise abgefaßt werden können, so daß jede Führungskraft tatsächlich weiß, was von ihr verlangt wird, ohne daß sie gleichzeitig diskriminierend wirken oder Widerstände hervorrufen. So mag es tatsächlich Menschen geben, die vorwiegend

an sozialen Kontakten oder materieller Vergütung interessiert sind und schwierige Aufgaben als unnötige Belastung empfinden. Diese Mitarbeiter sind mit hoher Wahrscheinlichkeit bei einem stark strukturierenden Führungsstil und gegebenen Problemlösungen zufrieden. Wenn dann aber in schriftlichen Führungsgrundsätzen fixiert wird, daß in diesen Fällen der Vorgesetzte Probleme löst und genaue Arbeitsanweisungen gibt, während in anderen Abteilungen Mitarbeiter Eigeninitiative entwickeln und den Vorgesetzten beraten, können negative Wirkungen nicht ausgeschlossen werden. Wenn der tatsächlich gewünschte Führungsstil dagegen zu "elegant" umschrieben wird, muß bezweifelt werden, ob noch klare Aussagen möglich sind.

5.2322 Führungsgrundsätze als "Wenn-dann"-Anweisung

Differenzierte Führungsgrundsätze können auch bestimmte Führungssituationen mit dem in diesen Situationen anzuwendenden Führungsverhalten beschreiben. Gegenüber der stellenspezifischen Anweisung hat dies den Vorteil, daß grundsätzlich im gesamten Unternehmen die gleichen Verhaltensregeln gelten und unterschiedliche Klassen von Stellen nicht existieren.

Von der Darstellung einer allgemeinen Führungstheorie unterscheiden sich Führungsgrundsätze in "Wenn-dann"-Form dadurch, daß sie auch Entscheidungsregeln bei - bisher - nur normativ lösbaren Problemen vorgeben müßten, um eindeutig anwendbar zu sein. Insbesondere müßte z.B. vorgegeben sein, ob in Zweifelsfällen Gewinninteressen, Mitarbeiterinteressen oder anderen Gesichtspunkten der Vorzug zu geben ist.

Von der stellenspezifischen Anweisung unterscheiden sie sich dadurch, daß die einzelne Führungskraft alleine oder mit (technischer) Unterstützung anderer Stellen die Situationseinschätzung vornimmt. Das System ist damit flexibler als die stellenspezifische Anweisung. Es setzt gleichzeitig aber voraus, daß der einzelnen Führungskraft auch mehr Aktionsparameter zur Verfügung stehen und daß sie den erforderlichen Führungsstil nicht nur beherrscht, sondern auch die in ihrem Bereich vorliegende Führungssituation richtig erkennt.

5.2323 Schriftliche Führungsgrundsätze als Grundsatzerklärung

Die real existierenden schriftlichen Führungsgrundsätze kommen der Form einer Grundsatzerklärung am nächsten. Sie enthalten im wesentlichen Stellungnahmen zu den Zielen der Unternehmenstätigkeit und deren Prioritäten. Auch die Aussagen zum Führungsstil sind eher Ausdruck des allgemeinen Menschenbildes als konkrete Führungsanweisungen. Die verbreiteten Forderungen, Lob und Gespräche als Führungsmittel einzusetzen, sind mit allen Führungsstilen vereinbar. Auch die Forderung, daß die Interessen und persönlichen Belange der Mitarbeiter zu beachten seien, ist in jeder konsistenten Führungssituation gemäß MVE-Modell erfüllt. Selbst wenn die Interessen der Mitarbeiter als Wunsch nach und Recht auf Selbstverwirklichung konkretisiert werden, läßt sich jede den D-Situationen vorgelagerte Stufe als Teilschritt zur Selbstverwirklichung interpretieren.

Ein solches System erfordert hohe Führungsqualifikationen, da den Führungskräften nur Ziele vorgegeben werden. Sie müssen sowohl über Führungswissen verfügen und richtige Situationseinschätzungen vornehmen können als auch möglichst alle Führungsstile beherrschen, da eine Vorauswahl nicht stattfindet. Organisatorische Voraussetzung ist, daß die einzelne Führungskraft großen Einfluß auf alle führungsrelevanten Aktionsparameter ausüben kann.

5.3 Schlußbetrachtung: Ergebnisse, Hypothesen und offene Fragen zu Bedeutung und Weiterentwicklung schriftlicher Führungsgrundsätze im Rahmen unternehmensweiter Führungskonzeptionen

Soweit nicht unvorhersehbare Ereignisse die Entwicklung unterbrechen, ist nach den Überlegungen dieser Arbeit langfristig von einer zunehmenden Veränderung in Richtung auf D-Führungssituationen im Unternehmen auszugehen. Diese Entwicklung wird von den meisten Unternehmen, deren schriftliche Führungsgrundsätze von ALBACH untersucht wurden, erkannt und in ihren Hauptkomponenten berücksichtigt. Die Orientierung des gewünschten Führungsverhaltens an übergeordneten Zielvorstellungen wird

durch die Führungsgrundsätze klar vorgegeben.

Unberücksichtigt bleiben dagegen kurzfristige und strukturelle Verschiebungen, wie sie nach den Ergebnissen der situativen Führungsforschung und aufgrund theoretischer Überlegungen wahrscheinlich sind. Dies ist kein grundsätzlicher Mangel, sofern einige weitere Voraussetzungen erfüllt sind: Neben der Kenntnis von Zielen muß die einzelne Führungskraft zur Anwendung eines situativen Führungsstils über Führungswissen (Zusammenhänge von Situation und Verhalten) verfügen, Situationen richtig einschätzen können und das notwendige Führungsverhalten beherrschen. Hierbei ist die Führungskraft je nach Form der Führungsgrundsätze unterschiedlich gefordert:

Abb. 5-1: Anforderungen an die einzelne Führungskraft in Abhängigkeit von der Form der schriftlichen Führungsgrundsätze

Art der Führungsgrundsätze / Von der Führungskraft ist einzubringen	Grundsatzerklärung	Wenn - dann - Form	stellenspezifische Anweisung
Führungswissen	X	(vorgegeben)	(vorgegeben)
Situationseinschätzung	X	X	(vorgegeben)
Führungsstilbeherrschung	alle möglichen Stile	alle in den Grundsätzen vorgesehenen Stile	alle arbeitsplatzrelevanten Stile

Wie Abb. 5-1 zeigt, müßte die einzelne Führungskraft über das gesamte Spektrum führungsrelevanter Fähigkeiten verfügen, um bei der jetzt vorherrschenden Form von schriftlichen Führungsgrundsätzen als Grundsatzerklärung situationsgerecht führen zu

können. Unter kurzfristigen Aspekten situativer Führung erscheint damit ein Anteil von 50 % der Unternehmen mit schriftlichen Führungsgrundsätzen, die gezielte Führungsschulung betreiben, der Form der Führungsgrundsätze nicht angemessen[1].

Unter langfristigen Gesichtspunkten kann dennoch die Feststellung der Unternehmen als realistisch gelten, daß die Führungsgrundsätze weitgehend verwirklicht seien bzw. eine Tendenz zur Anpassung besteht[2]. Da die Führungskräfte wie alle Mitarbeiter den in dieser Arbeit aufgeführten gesellschaftlichen Einflüssen unterliegen, ist auch für sie eine entsprechende Veränderung besonders des Verhaltensrepertoires langfristig wahrscheinlich.

Neben der verhaltensmäßigen Beherrschung setzt die Anwendung bestimmter Führungsstile voraus, daß die Führungskräfte dies auch wollen (Motivation) und daß sie die notwendigen Situationsparameter innerhalb der Unternehmensorganisation auch einsetzen können.

Die Frage nach der Motivation von Führungskräften und dem von ihnen angewandten Führungsstil ist bisher noch kaum systematisch erforscht. Überlegungen hierzu stützen sich in der Regel auf die Kenntnis allgemeiner Verhaltensgesetzmäßigkeiten und deren Übertragung auf Führungskräfte. Gerade diese Frage erfordert jedoch eine bessere Klärung, wenn Führungsgrundsätze in der Form der Grundsatzerklärung verwendet werden, die einen breiten Freiheitsraum für das tatsächliche Führungsverhalten lassen. Nur so werden Voraussagen möglich, ob und unter welchen Bedingungen ein gewünschtes Führungsverhalten auch angewendet wird.

Als weitere Anwendungsbedingung wurde die Notwendigkeit der Situationsbeherrschung schon genannt. Generell gilt, daß um so

---

1) Vgl. oben die Zusammenfassung der Ergebnisse der für diese Arbeit durchgeführten Untersuchung, Abschnitt 2.1323 .

2) Vgl. oben Abschnitt 2.1321.

mehr Aktionsparameter zur Verfügung stehen müssen, je differenzierter das erwartete Führungsverhalten ist. Allgemeine Probleme von Zentralisation und Dezentralisation sind bekannt und nicht Gegenstand dieser Arbeit. Für die praktische Umsetzung besteht auch wohl weniger Unsicherheit darüber, was getan werden kann, als darüber, wie sich die üblicherweise geforderten Autonomie- und Arbeitsbereicherungsstrategien auf Funktionieren und Wirtschaftlichkeit großer Systeme auswirken.

Schon aus verhaltenstheoretischen Erwägungen kann es für die Praxis aber nicht darum gehen, tiefgreifende Systemveränderungen ad hoc vorzunehmen, da auch das Verhaltensrepertoire selbst sich nur langsam ändert. Es kommt vielmehr darauf an, graduelle Änderungen in die richtige Richtung vorzunehmen. Hier bieten sich vor allem Maßnahmen an, die in Entsprechung zur Eigeninitiative auch die Eigenverantwortlichkeit der Mitarbeiter stärken. Wirtschaftliche Ansatzpunkte hierfür - wie Profit-Center-Organisation und leistungsabhängige Gehaltsanteile in Verbindung mit einem leistungsfähigen innerbetrieblichen Verrechnungssystem, Gewinnbeteiligungen u.ä. - sind ebenso bekannt wie organisatorische Maßnahmen (z.B. gleitende Arbeitszeit, freie Arbeitszeitvereinbarung, Einfluß auf die Arbeitsbedingungen, Projektvergabe statt Einzelanweisung, Erweiterung der Kommunikationsmöglichkeiten nach innen und außen u.v.a.m.).

Insgesamt erscheint im gegenwärtigen Zeitpunkt für die Weiterentwicklung unternehmensweiter Führungskonzeptionen eine Verstärkung begleitender Schulung und organisatorischer Maßnahmen vielversprechender als ein weiteres Feilen an Führungs(stil)grundsätzen. Die heute vorliegenden wissenschaftlichen Erkenntnisse liefern für ersteres eine Basis. Für den verbindlichen Entwurf eines mechanistisch überschaubaren Führungsanweisungssystems reichen sie nicht aus und werden sie aufgrund der Komplexität menschlichen Verhaltens wahrscheinlich nie ausreichen.

Anhang: Fragebogen "Personalpolitische Daten"

Vorbemerkung

Im folgenden sind die Teile I, II, III und IV des fünfteiligen Fragebogens wiedergegeben, der im Frühjahr/Sommer 1977 an die 100 Aktiengesellschaften der "Bonner 100-AG-Stichprobe" verschickt wurde. Die Umfrage wurde unter Leitung von Prof. Dr. Drs h.c. Horst ALBACH an der Betriebswirtschaftlichen Abteilung I des Instituts für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn durchgeführt.

Der fünfteilige Fragebogen diente mehreren Forschungsprojekten des Instituts, daher enthalten die im folgenden wiedergegebenen Auszüge auch Fragen, die keinen Bezug zu der vorliegenden Arbeit haben. Teil V des Fragebogens stand in keinerlei Verbindung mit dieser Arbeit und wird deshalb hier auch nicht abgedruckt.

Die Form des Fragebogens ist stark durch die Fülle der gewünschten Informationen beeinflußt: Es wurden möglichst hoch standardisierte Fragen gewählt, um den Rücklauf nicht von vorneherein durch einen zu hohen Bearbeitungsaufwand für die angeschriebenen Unternehmen zu gefährden.

Hinweise für die Bearbeitung des Fragebogens:

Der Fragebogen umfaßt fünf Fragenkomplexe zur Führungskonzeption, dem Beurteilungswesen, der Mitarbeiterfortbildung, der Personalstruktur und der betrieblichen Berufsausbildung in Ihrem Unternehmen.

Bei einigen Fragen sind feste Alternativen vorgegeben. Bitte kreuzen Sie hier die für Ihr Unternehmen zutreffende Antwort in dem dafür vorgesehenen Kästchen an. Offene Fragen ergänzen Sie bitte an den durch Punkte (....) oder Kästchen gekennzeichneten Stellen.

F R A G E B O G E N

I. Führungskonzeption

A. - Gibt es in Ihrem Unternehmen schriftlich fixierte Führungsgrundsätze (-anweisungen, -leitsätze, - richtlinien o.ä.), d.h. Aussagen über das Führungskonzept Ihres Unternehmens, die dem Kreis der Führungskräfte in schriftlicher Form formell zugänglich gemacht werden?

☐ ja.

☐ nein, noch nicht. Es sollen aber schriftliche Grundsätze eingeführt werden. Die Arbeiten hieran haben schon begonnen.

Voraussichtliches Einführungsdatum:.....

☐ nein.

- Wieviele Hierarchiestufen hat Ihr Unternehmen unterhalb der Vorstandsebene?

☐ 1 - 2

☐ 3 - 5

☐ 6 - 10

☐ mehr als 10.

B. Falls in Ihrem Unternehmen schriftliche Führungsgrundsätze existieren (sonst weiter unten Abschnitt I, C.):

- Wann wurden die Grundsätze eingeführt? (Jahr) ☐☐☐☐

- Von wem ging die Initiative zu ihrer Erstellung aus?

  ☐ Vorstand

  ☐ Belegschaft

  ☐ Betriebsrat

  ☐ Personalabteilung

  ☐ Sonstige:.....

- Wer war an der Formulierung beteiligt?

  ☐ Aufsichtsrat

  ☐ Vorstand

  ☐ unternehmensexterner Berater

  ☐ oberes Management

  ☐ mittleres Management

  ☐ unteres Management

  ☐ Gesamtbelegschaft

  ☐ Sprecherausschuß der leitenden Angestellten

  ☐ Betriebsrat

- Wer hat die Führungsgrundsätze erlassen?

  ☐ Vorstand

  ☐ Vorstand und Betriebsrat

  ☐ Vorstand und Aufsichtsrat

  ☐ Vorstand, Betriebsrat und Aufsichtsrat

- Welches Führungskonzept wird mit den Führungsgrundsätzen verfolgt? (z.B. kooperativer Führungsstil, Harzburger Modell, SIB-Modell, St. Galler Modell)

  ☐ In den Führungsgrundsätzen wird als zugrundeliegendes Konzept genannt:

  .....

  ☐ In den Führungsgrundsätzen wird kein Modell ausdrücklich genannt, aber sie richten sich aus an dem Modell:.....

  .....

  ☐ In den Führungsgrundsätzen wird kein Modell ausdrücklich genannt. Es handelt sich vielmehr um eine speziell auf unser Unternehmen zugeschnittene Konzeption, deren Grundidee ist:.....

  .....

- Betreffen die Führungsgrundsätze

  ☐ alle mit Führungsaufgaben betrauten Personen (Vorstand bis Meisterebene)

  ☐ nur das Top-Management

  ☐ nur das Middle-Management

  ☐ nur die unteren Ebenen

  ☐ sonstige Einschränkungen des Geltungsbereichs (z.B. nur für bestimmte Sparten oder Funktionen, wie z.B. den Forschungsbereich).

  .....

- Haben die Grundsätze den Charakter von

  ☐ verbindlichen Anweisungen

  ☐ Empfehlungen

  ☐ Anregungen

  ☐ sie sind Bestandteil des Arbeitsvertrags

- Welche Maßnahmen sind zur Beurteilung der Auswirkungen der Führungsgrundsätze vorgesehen?

☐ Es wurde eine systematische Untersuchung der Auswirkungen durchgeführt (z.B. durch eine Fragebogenaktion u.ä.) und zwar im Jahr: .....

☐ Eine solche Untersuchung ist für das Jahr ..... geplant.

☐ Die Überprüfung findet durch entsprechende Beurteilungskriterien bei der Mitarbeiterbeurteilung statt, die systematisch ausgewertet werden.

☐ Eine systematische Untersuchung der Auswirkungen ist nicht vorgesehen. Die Beurteilung des Erfolgs der Führungsgrundsätze erfolgt anhand informeller 'feed-backs' (z. B. Beschwerden, Hinweise in Gesprächen mit Mitarbeitern u.ä.):.....

.....

☐ sonstige Maßnahmen:.....

.....

- Falls Sie Untersuchungen über die Auswirkungen der Führungsgrundsätze auf das Unternehmensgeschehen schon durchgeführt haben: Welche Kriterien wurden dabei geprüft?

☐ allgemeine Zufriedenheit geführter Mitarbeiter

☐ Zufriedenheit mit dem Führungsverhalten ihres Vorgesetzten

☐ das Führungsverhalten der Vorgesetzten

☐ Zufriedenheit der Führungskräfte

☐ Produktivität

☐ sonstiges:.....

- Inwieweit kann die Einhaltung der Führungsgrundsätze durch die Führungskräfte in Ihrem Unternehmen als verwirklicht gelten?

☐ Die Durchsetzung der Führungsgrundsätze wird durch Widerstände der betroffenen Führungskräfte in entscheidenden Punkten spürbar behindert.

☐ Die Durchsetzung der Führungsgrundsätze wird durch Widerstände der betroffenen Untergebenen spürbar behindert.

☐ Es ist eine Tendenz der Anpassung individueller Führungsstile an die Grundsätze festzustellen.

☐ Die Grundsätze können als weitgehend verwirklicht gelten.

- Gibt es bestimmte Mitarbeitergruppen, die den Führungsgrundsätzen im Vergleich zu den übrigen Mitarbeitergruppen besonders aufgeschlossen oder besonders ablehnend gegenüberstehen?

☐ ja, besonders ablehnend sind.....

☐ ja, besonders aufgeschlossen sind .....

.....

☐ nein, die Reaktion ist bei allen Gruppen gleich.

- Haben die Führungsgrundsätze schon personalpolitische Folgen gehabt?

☐ Ja. Es wurden Führungskräfte wegen Nichteinhaltung der Führungsgrundsätze entlassen.

☐ Ja. Es wurden Führungskräfte wegen Nichteinhaltung der Führungsgrundsätze versetzt.

☐ Ja. Führungskräfte haben gekündigt, weil sie mit den Führungsgrundsätzen nicht einverstanden waren.

☐ Ja. Führungskräfte wurden aufgrund von Beschwerden anderer Mitarbeiter ausdrücklich auf die Gültigkeit der Führungsgrundsätze hingewiesen.

☐ Ja. Bei Beförderungen wurde die Anpassung an die Führungsgrundsätze positiv berücksichtigt.

☐ Ja. Bei Beförderungen war die Einhaltung der Führungsgrundsätze in einigen Fällen ausschlaggebend für die Wahl des beförderten Mitarbeiters.

☐ Nein. Es sind keine personalpolitischen Maßnahmen bekannt, die ausdrücklich mit den Führungsgrundsätzen in Zusammenhang stehen.

☐ Sonstige Maßnahmen:.....

.....

C. Falls in Ihrem Unternehmen k e i n e s c h r i f t - l i c h e n Führungsgrundsätze existieren:

- Wie wird in Ihrem Unternehmen Führungswissen weitergegeben? (Bitte lesen Sie zuerst alle Alternativen und entscheiden Sie sich dann für die Antwort, die am ehesten auf Ihr Unternehmen zutrifft.)

  ☐ Wir verlassen uns auf die Führungsqualitäten unserer sorgfältig ausgewählten Führungskräfte. Deren Vorbild und die Tradition unseres Unternehmens prägen den Führungsstil in unserem Unternehmen. Ein gezielter Einfluß i.S. eines bestimmten Führungsmodells findet nicht statt.

  ☐ durch gezielte Schulung der Führungskräfte auf allen hierarchischen Ebenen.

  ☐ durch gezielte Schulung besonders der Führungskräfte im oberen Management, deren Vorbild und Hinweise das Führungswissen im ganzen Unternehmen verbreiten.

  ☐ durch gezielte Schulung des Führungsnachwuchses und der Führungskräfte auf den unteren Hierarchiestufen, die dadurch auf größere Führungsaufgaben vorbereitet werden.

- Welches Führungskonzept wird in Ihrem Unternehmen angestrebt?

  ☐ Unser Führungskonzept folgt den Grundsätzen (z.B. des Harzburger Modells, der kooperativen Führung, des Management bei objectives).

  .....

  ☐ Für unser Unternehmen wurde ein eigenes Führungskonzept entwickelt unter besonderer Berücksichtigung der Erkenntnisse (z.B. der neueren Motivationsforschung von Herzberg und Maslow, des Verhaltensgitters von Blake und Mouton, o.ä.).....

  .....

  ☐ Unser Führungskonzept folgt keinem bestimmten Modell.

II. Beurteilungswesen

A. Existiert in Ihrem Unternehmen ein formelles Beurteilungssystem?

☐ ja.

☐ nein.

B. Wenn ja:

- Wann wurde es eingeführt? (Jahr): 19.....

- Ist das Beurteilungssystem

☐ standardisiert

☐ frei

☐ schriftlich

☐ mündlich (z.B. auf Anfrage der Personalabteilung o.ä.)

☐ für alle Ebenen und Funktionen gleich oder

☐ stellenbezogen je nach Stellung in der Hierarchie (also z.B. für einen Meister anders als für einen Abteilungsleiter)

☐ stellenbezogen je nach Funktion (also z.B. in der Produktion anders als im Vertrieb).

- Was wird in dem Beurteilungssystem erfaßt?

☐ fachliche Qualifikation

☐ charakterliche Eigenschaften (z.B. Pünktlichkeit, Sauberkeit)

☐ Potentialbeurteilung (Beurteilung der Aufstiegseignung)

☐ Führungsqualitäten

☐ Sonstiges:.....

- Wer ist an dem Beurteilungsvorgang beteiligt?

  ☐ Vorgesetzter

  ☐ Mitarbeiter selbst

  ☐ Personalabteilung

  ☐ Sonstige:.....

III. Mitarbeiterfortbildung

A. - Gewähren Sie Bildungsurlaub?

  ☐ nein.

  ☐ ja, soweit gesetzlich/tariflich vorgesehen.

  ☐ ja, auch ohne gesetzliche/tarifliche Verpflichtung.

- Von dem insgesamt gewährten Bildungsurlaub sind

  ☐ % bezahlt und

  ☐ % unbezahlt.

B. Welche der folgenden Veranstaltungen gehören zum regelmäßigen Fortbildungsprogramm für Ihre Mitarbeiter?

	Anzahl pro Jahr	Ø Dauer in Tagen	Ø Teilnehmerzahl	davon von unternehmensexternen Veranstaltern:
Allgemeine Kurse (z.B. Informationen zur Wirtschaftspolitik, über wirtschaftliche Gesamtzusammenhänge u.ä.)				
Führungskurse über allgemeine Führungsprobleme				
Führungskurse mit Bezug auf die Führungsgrundsätze				
arbeitsplatzbezogene Fachkurse:				

IV. Personalstruktur

Hat sich die Zusammensetzung Ihrer Belegschaft, gegliedert nach formalen Bildungsabschlüssen, in den letzten Jahrzehnten verändert?

Bitte füllen Sie die folgende Tabelle durch die absoluten Zahlen der jeweiligen Gruppierung. Fassen Sie durch geschweifte Klammern Gruppen zusammen, die Sie aufgrund Ihrer Statistik nicht getrennt angeben können. Falls Ihnen nur Quotenangaben oder Zahlen aus anderen Jahren zur Verfügung stehen, machen Sie dies bitte kenntlich z.B. durch ein Prozentzeichen (%) bzw. durch Änderung der Jahreszahlen in der Kopfzeile der Tabelle.

Anzahl in der Gruppe der... in:	1950	1960	1970	1975
Akademiker (Univ., TH)				
Fachhochschulabsolventen (grad.Ing., Betriebswirt)				
Meister				
Techniker/Fachwirte				
Facharbeiter/Fachgehilfen				
Auszubildende				
Trainees (akad.Anfänger				
Anlernlinge				
Hilfsarbeiter				
davon Ausländer:				
- Jugendliche:				

L I T E R A T U R V E R Z E I C H N I S

Zur Zitierweise:
Die angegebenen Werke sind im Text jeweils mit dem Namen des Autors und einem (in der Regel dem ersten) Substantiv aus dem Titel gekennzeichnet. Bei Werken mit mehr als zwei Autoren ist in der Regel nur der Name des ersten Autors versehen mit dem Zusatz "et al." angegeben.

ALBACH, Horst: (Aussagen)
Welche Aussagen lassen Führungsgrundsätze von Unternehmen über die Auswirkungen gesellschaftlicher Veränderungen auf die Willensbildung im Unternehmen zu?
In: ALBACH/SADOWSKI (Bedeutung), S. 739ff.

- (Theorie)
Zur Theorie der Unternehmensorganisation, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, N.F., Bd. 11, 1959, S. 238ff.

- (Zukunft)
Die Zukunft des Managers, in: Manager Magazin, Heft 1, 1975, S. 20f.

ALBACH, Horst und Thomas GABELIN: (Mitarbeiterführung)
Mitarbeiterführung. Text und Fälle, USW-Schriften für Führungskräfte, Band 9, Wiesbaden 1977.

ALBACH, Horst und Dieter SADOWSKI, Hrsg: (Bedeutung)
Die Bedeutung gesellschaftlicher Veränderungen für die Willensbildung im Unternehmen. Verhandlungen auf der Arbeitstagung des Vereins für Socialpolitik, Gesellschaft für Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, in Aachen 1975, Schriften des Vereins für Socialpolitik, Neue Folge, Band 88, Berlin 1976.

ALDERFER, Clayton P.: (Importance)
Differential importance of human needs. Doctoral Dissertation, New Haven 1966.

- (Existence)
Existence, relatedness, and growth. Human needs in organizational settings New York/London 1972.

BANDURA, A.: (Modeling)
Psychological modeling. Conflicting theories, Chicago 1971.

BARTÖLKE, Klaus und Peter NIEDER: (Messung)
Zur Messung der Leistungswirksamkeit von Führungsstilen, in: Schmalenbach's Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 27. Jg. (1975), Nr. 7, S. 449ff.

- (Leistungswirksamkeit)
Zur Frage nach der Leistungswirksamkeit von Führungsstilen, in: NIEDER (Führungsverhalten), S. 109ff.

BAUMGARTEN, Reinhard: (Führungsstile)
Führungsstile und Führungstechniken, Berlin-New York 1977.

BECKHARD, Richard: (Strategien)
Strategien zur Veränderung großer Systeme, in: SIEVERS (Organisationsentwicklung), S. 134ff.

BEER, Michael und Edgar F. HUSE: (Systemansatz)
Ein Systemansatz zur Organisationsentwicklung, in: SIEVERS (Organisationsentwicklung), S. 68ff.

BERGER, Seymour M. und William W. LAMBERT: (Theory)
Stimulus-Response Theory in Contemporary Social Psychology, in: LINDZEY/ARONSON (Handbook), S. 81ff.

BERNSDORF, Wilhelm, Hrsg.: (Wörterbuch)
Wörterbuch der Soziologie. Zweite, neubearbeitete und erweiterte Ausgabe, Stuttgart 1969.

BLAKE, Robert R. und Jane S. MOUTON: (Verhaltenspsychologie)
Verhaltenspsychologie im Betrieb, 1. Aufl., Düsseldorf, Wien 1968.

BRITT, Alexander: (Führung)
Führung und Führungsmodelle, in: Industrielle Organisation, 39. Jg., 1970, Heft 6, S. 245ff.

CAMPBELL, J. P. und R. D. PRITCHARD: (Motivation)
Motivation theory in industrial and organizational psychology, in: DUNETTE (Handbook), S. 63ff.

CYERT, Richard M. und James G. March: (Theory)
A Behavioral Theory of the Firm, Englewood Cliffs, N.J., 1963.

DESSLER, Gary: (Organization)
Organization and Management: A Contingency Approach, Englewood Cliffs, N.J., 1976.

DUBIN, Robert: (Handbook)
Handbook of Work, Organization, and Society, Chicago 1976.

DUNETTE, M., Hrsg.: (Handbook)
Handbook of industrial and organizational psychology, Chicago 1976.

FESTINGER, Leon: (Theory)
A Theory of Cognitive Dissonance, New York 1957.

FIEDLER, Fred E.: (Model)
A contingency model of leadership effectiveness, in: L. BERKOWITZ (Hrsg.): Advances in experimental social psychology, Vol. 1, New York-London 1964, S. 149ff.

FIEDLER, Fred E., Martin M. CHEMERS, Linda MAHAR: (Führungserfolg)
Der Weg zum Führungserfolg. Ein Selbsthilfeprogramm für Führungskräfte, Stuttgart 1979.

FIEDLER-WINTER, Rosemarie: (Halteseil)
Halteseil oder Gängelband? Führungsgrundsätze im Unternehmen, in: Die Zeit, Nr. 19, 29. April 1977, S. 33.

FOPPA, Klaus: (Lernen)
Lernen, Gedächtnis, Verhalten. Ergebnisse und Probleme der Lernpsychologie, 7. Auflage, Köln-Berlin 1970.

FROMM, Erich: (Anatomie)
Anatomie der menschlichen Destruktivität, Stuttgart 1974; zitiert nach der Taschenbuchausgabe: Reinbek bei Hamburg 1977.

GALPERIN, Hans und Manfred LÖWISCH: (Kommentar)
Kommentar zum Betriebsverfassungsgesetz, Band II: Regelung der Mitbestimmung, 5., neubearbeitete Auflage, Heidelberg 1976.

GEBERT, Diether: (Organisation)
Organisation, in: MAYER (Organisationspsychologie), S. 16ff.

- (Organisationsentwicklung)

Organisationsentwicklung. Probleme des geplanten organisatorischen Wandels. In Zusammenarbeit mit Reiner GAWLIK und Hans Ulrich HERZIG, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974.

GEIGER, Theodor: (Führung)
Führung, in: VIERKANDT (Handwörterbuch), S. 136ff.

GOTTSCHALL, Dietmar: (Menschen)
Am Menschen vorbeigeschrieben?, in: Manager Magazin, Heft 2, Febr. 1975, S. 76ff.

GRUNOW, Dieter: (Personalbeurteilung)
Personalbeurteilung. Empirische Untersuchung von Personalbeurteilungssystemen in Wirtschaft und Verwaltung, Stuttgart 1976.

GUSERL, Richard: (Harzburger Modell)
Das Harzburger Modell. Idee und Wirklichkeit, Führung - Strategie - Organisation, Schriftenreihe des interdisziplinären Instituts für Unternehmensführung an der Hochschule für Welthandel in Wien, Hrsg. Prof. Michael v. Hoffmann, Serie 3, Band 1, Wiesbaden 1973.

GUTENBERG, Erich: (Betriebswirtschaftslehre)
Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre. Erster Band. Die Produktion, 20. Auflage, Berlin-Heidelberg-New York 1973.

HAIRE, M., E. H. GHISELLI und L. W. PORTER: (Thinking)
Managerial Thinking: An International Study, New York - London - Sydney 1966.

HARTFIEL, Günter: (Wörterbuch)
Wörterbuch der Soziologie, Stuttgart 1972.

HARTLEY, Eugene L. und Ruth E. HARTLEY: (Grundlagen)
Die Grundlagen der Sozialpsychologie, zweite unveränderte Auflage ergänzt durch neue Literaturhinweise, Berlin 1969.

HEIDER, F.: (Psychology)
The Psychology of Interpersonal Relations, New York 1958.

HERZBERG, Frederick: (One More Time)
One More Time: How Do You Motivate People? In: Harvard Business Review, Vol. 46, 1968/I, S. 53ff.

- (Work)
Work and the Nature of Man, Cleveland, Ohio 1966.

HOMANS, George C.: (Group)
The Human Group, New York 1950.

- (Elementarformen)
Elementarformen sozialen Verhaltens, Köln und Opladen 1968.

HONOLKA, Harro: (Eigendynamik)
Die Eigendynamik sozialwissenschaftlicher Aussagen. Zur Theorie der self-fulfilling prophecy, Frankfurt/Main 1976.

HULL, Clark L.: (Principles)
Principles of Behavior. An Introduction to Behavior Theory, New York 1943.

HUMMELL, Hans J.:(Ansätze)
Psychologische Ansätze zu einer Theorie sozialen Verhaltens, in: KÖNIG (Handbuch), S. 1157ff.

HUMMELL, Hans J. und Karl-Dieter OPP: (Reduzierbarkeit)
Die Reduzierbarkeit von Soziologie auf Psychologie, Braunschweig 1971.

KAHN, Robert L.: (Organisationsentwicklung)
Organisationsentwicklung: Einige Probleme und Vorschläge, in: SIEVERS (Organisationsentwicklung), S. 281ff.

KAHN, Robert L. und Daniel KATZ: (Führungspraktiken)
Führungspraktiken und ihre Beziehungen zu Produktivität und Arbeitsmoral, in: KUNCZIK (Führung), S. 215ff.

KIESER, Alfred und Herbert KUBICEK: (Organisation)
Organisation, Berlin-New York 1977.

KLOCKHAUS, Ruth: (Führungsverhalten)
Führungsverhalten und Effektivität. Überlegungen zur Anwendbarkeit neuerer Untersuchungen, in: Psychologie und Praxis, 14. Jg., 1970, S. 144ff.

KOCH, Sigmund, Hrsg.: (Psychology)
Psychology: A Study of a Science. Vol. 2: General Systematic Formulations, Learning, and Special Processes, New York 1959.

KÖNIG, René, Hrsg.: (Handbuch)
Handbuch der Empirischen Sozialforschung, Bd 2, Stuttgart 1969.

KRECH, David und Richard S. CRUTCHFIELD: (Grundlagen)
Grundlagen der Psychologie, 2 Bde, Bd 1, 6. Aufl., Weinheim und Basel 1974.

KUNCZIK, Michael, Hrsg.: (Führung)
Führung. Theorien und Ergebnisse, Düsseldorf-Wien 1972.

LAING,Ronald D.: (Phänomenologie)
Phänomenologie der Erfahrung, 4. Aufl., Frankfurt 1971.

LEWIN, Kurt: (Group)
Group decision and social change, in: NEWCOMB/HARTLEY (Readings), S. 197ff.

- (Theory)
A dynamic theory of personality, New York 1935.

LIKERT, Rensis: (Patterns)
New patterns of management, New York 1961.

- (Organization)
The human organization: its management and value, New York 1967.

LINDZEY, Gardner und Elliot ARONSON, Hrsg.: (Handbook)
The Handbook of Social Psychology, 4 Bde, Bd 1, 2. Aufl., Reading, Mass., 1968.

LUKASCZYK, K.: (Wahrnehmung)
Soziale Wahrnehmung, in: BERNSDORF (Wörterbuch), S. 997ff.

MACHARZINA, Klaus: (Entwicklungen)
Neuere Entwicklungen in der Führungsforschung. Eine kritische Bestandsaufnahme und Vorschläge zur Blickänderung, 1. und 2. Teil, in: Zeitschrift für Organisation, 46. Jg., 1977, S. 7ff und S. 101ff.

- (Führung)
Führung ohne Philosophie - Ursache des "Managementproblems"?, in: MACHARZINA/v. ROSENSTIEL (Führungswandel), S. 39ff.

MACHARZINA, Klaus und Lutz von ROSENSTIEL, Hrsg.: (Führungswandel)
Führungswandel in Unternehmung und Verwaltung, Wiesbaden 1974.

MALEWSKI, Andrzej: (Verhalten)
Verhalten und Interaktion. Die Theorie des Verhaltens und das Problem der sozialwissenschaftlichen Integration, Tübingen 1967.

MASLOW, Abraham H.: (Motivation)
Motivation and Personality, 2nd ed., New York, Evanston, London 1970.

MAYER, Arthur, Hrsg.: (Organisationspsychologie)
Organisationspsychologie, Stuttgart 1978.

MAYNTZ, Renate, Hrsg.: (Modelle)
Formalisierte Modelle in der Soziologie, Neuwied am Rhein und Berlin 1967.

McGREGOR, Douglas: (Enterprise)
The human side of enterprise, New York 1960.

MERTON, Robert K.: (Theory)
Social Theory and Social Structure, Glencoe (1957), Rev. and enlarged ed. 1959.

MILLER, Neal E.: (Liberalization)
Liberalization of basic S-R concepts: extension to conflict behavior, motivation, and social learning, in: KOCH (Psychology), S. 196ff.

NAGEL, Ernest: (Aussage)
Über die Aussage: "Das Ganze ist mehr als die Summe seiner Teile", in: TOPITSCH (Logik), S. 225ff.

NEUBERGER, Oswald: (Führung)
Führung, in: MAYER (Organisationspsychologie), S. 272ff.

- (Messung)
Messung der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart 1974.

- (Motivation)
Motivation und Zufriedenheit, in MAYER (Organisationspsychologie), S. 201ff.

- (Theorien)
Theorien der Arbeitszufriedenheit, Stuttgart, Berlin, Köln, Mainz 1974.

NEWCOMB, T.M. und E.L. HARTLEY, Hrsg.: (Readings)
Readings in social psychology, New York 1947.

NIEDER, Peter: (Prozeß)
Führung als Prozeß sozialer Beeinflussung, in: NIEDER (Führungsverhalten), S. 246ff.

- Hrsg.: (Führungsverhalten)
Führungsverhalten im Unternehmen, München 1977.

OPP, Karl-Dieter und Hans J. HUMMELL: (Kritik)
Kritik der Soziologie. Probleme der Erklärung sozialer Prozesse I, Frankfurt/M. 1973.

- (Verhalten)
Soziales Verhalten und soziale Systeme. Probleme der Erklärung sozialer Prozesse II, Frankfurt/M. 1973.

PARKER, Stanley R. und Michael A. SMITH: (Work)
Work and Leisure, in: DUBIN (Handbook), S. 37ff.

PAUL, H.: (Gestalttheorie)
Gestalttheorie und Sozialpsychologie, in: BERNSDORF (Wörterbuch), S. 367ff.

PORTER, L.W.:(Study)
A Study of Perceived Need Satisfactions in Bottom and Middle Management Jobs. In: Journal of Applied Psychology, Vol. 45 (1961), S. 1ff.

ROHRER, John R. und Muzafer SHERIF, Hrsg.:
(Psychology)
Social Psychology at the Crossroads, New York 1951.

ROSENSTIEL, Lutz von: (Arbeitsgruppe):
Arbeitsgruppe, in: MAYER (Organisationspsychologie), S. 236ff.

- (Grundlagen)
Die motivationalen Grundlagen des Verhaltens in Organisationen, Leistung und Zufriedenheit, Wirtschaftspsychologische Schriften der Universitäten München und Augsburg, Bd 2, Berlin-München 1975.

- (Moral)
Moral in der Leistungsorganisation: Ein- oder zweiseitige Verpflichtung? An der Intention oder am Verhalten zu bestimmen?, in: MACHARZINA/v.ROSENSTIEL (Führungswandel), S. 63ff.

RÜHL, Günter: (Arbeitsplätze)
Menschengerechte Arbeitsplätze durch soziotechnologische Systemgestaltung, in: SCHLAFFKE u.a. (Qualität), S. 43ff.

SCHLAFFKE, Winfried, Günter RÜHL und Reinhold WEIL:
(Qualität)
Qualität des Lebens am Arbeitsplatz, Köln 1974.

SCHLICK, Moritz: (Begriff)
Über den Begriff der Ganzheit, in: SCHLICK, Moritz, Gesammelte Aufsätze, Wien 1938, S. 252ff; wiederabgedruckt in: TOPITSCH (Logik), S. 213ff.

SCHMIDT, Hans Dieter, Ewald J. BRUNNER und Amélie SCHMIDT-MUMMENDEY: (Einstellungen)
Soziale Einstellungen, München 1975.

SCHREYÖGG, Georg: (Führungsstil)
Führungsstil, Führungssituation und Effektivität - Zur Problematik des Fiedlerschen Kontingenzmodells, in: NIEDER (Führungsverhalten), S. 185ff.

SECORD, Paul F. und Carl W. BACKMAN: (Psychology)
Social Psychology, New York/St. Louis 1964.

SEIDEL, Eberhard: (Frage)
Die Frage nach der betrieblichen Effizienz direktiver und kooperativer betrieblicher Führungsformen, in: Schmalenbach's Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung, 29. Jg., 1977, Heft 2, S. 89ff.

SEIFERT, K.H.: (Untersuchungen)
Untersuchungen zur Frage der Führungseffektivität, in: Psychologie und Praxis, 13. Jg., 1969, S. 49ff.

SIEVERS, Burkhard: (Einleitung)
Organisationsentwicklung als Problem; Einleitung zu SIEVERS (Organisationsentwicklung).

- Hrsg.: (Organisationsentwicklung)
Organisationsentwicklung als Problem, Stuttgart 1977.

SIMON, Herbert A.: (Birth)
Birth of an organization, in: Public Administration Review, Vol. 13 (1953), S. 227ff.

- (Theorie)
A Formal Theory of Interaction in Social Groups, in; American Sociological Review, Vol. 17 (1952), S. 202ff. Zitiert nach der deutschen Übersetzung: Eine formale Theorie der Interaktion in sozialen Gruppen, in: MAYNTZ (Modelle), S. 55ff.

STAEHLE, Wolfgang H.: (Stellung)
Die Stellung des Menschen im neueren betriebswirtschaftlichen Theoriesystem, in: Zeitschrift für Betriebswirtschaft, 45. Jg. (1975), Nr. 11, S. 713ff.

STEINER, George A.: (Business)
Business and Society, 2nd ed., New York, Toronto 1975.

STEINLE, Claus: (Leistungsverhalten)
Leistungsverhalten und Führung in der Unternehmung. Das Harzburger Führungsmodell im Vergleich mit einem motivationstheoretisch fundierten Leistungs-Verhaltensmodell, Berlin 1975.

STENDENBACH, Franz Josef: (Interaktion)
Soziale Interaktion und Lernprozesse, Köln-Berlin 1963.

STOGDILL, Ralph M.: (Handbook)
Handbook of Leadership. A Survey of Theory and Research, New York, London 1974.

STRAUSS, George: (Development)

TLACH, Peter: (Unternehmung)
Die Unternehmung als soziales Gebilde, in: Industrielle Organisation, 40. Jg., Heft 12, 1971, S. 537ff.

TOPITSCH, Ernst, Hrsg.: (Logik)
Logik der Sozialwissenschaften, 7. Aufl., Köln/Berlin 1971.

TOURAINE, Alain: (Industriesoziologie)
Industriesoziologie, in: KÖNIG (Handbuch), S. 408ff.

ULRICH, Hans: (Führungskonzeption)
Führungskonzeption und Unternehmungsorganisation, in: Beiträge zur Lehre von der Unternehmung, Festschrift für Karl Käfer, Hrsg. Otto ANGEHRN und Hans Paul KÜNZI, Stuttgart 1968, S. 297ff.

VANBERG, Viktor: (Soziologien)
Die zwei Soziologien, Tübingen 1975.

VIERKANDT, Alfred, Hrsg.: (Handwörterbuch)
Handwörterbuch der Soziologie, unveränderter Neudruck, Stuttgart 1959.

VOßBEIN, Reinhard: (Führungssystem)
Führungssystem und Unternehmensorganisation, Essen 1979.

WHYTE, William F.: (Groups)
Small Groups and Large Organizations, in: ROHRER/SHERIF (Psychology), S. 297ff.

WILPERT, Bernhard: (Führung)
Führung in deutschen Unternehmen, Berlin-New York 1977.

WOFFORD, J.C.: (Behavior)
Managerial behavior, situational factors, and productivity, and morale, in: Administrative Science Quarterly, März 1971, S. 10ff.

WÖSSNER, Jakobus: (Soziologie)
Soziologie. Einführung und Grundlegung, 7. Aufl., Graz 1976.

ZEPF, Guenter: (Führungsstil)
Kooperativer Führungsstil und Organisation. Zur Leistungsfähigkeit und organisatorischen Verwirklichung einer kooperativen Führung in Unternehmungen, Diss. Köln 1971.

L e b e n s l a u f

geboren: o8. o8. 1953 in Bonn

1971	Abitur, neusprachliches Gymnasium
1971 - 1975	Studium der Wirtschaftswissenschaften an der Universität Bonn; mehrere Semester studentische Hilfskraft und Tutor am Institut für Gesellschafts- und Wirtschaftswissenschaften der Universität Bonn auf den Gebieten Betriebswirtschaftslehre, Wirtschaftspolitik und Wirtschaftstheorie
1975	Abschluß: Diplom-Volkswirt
1976	Assistentin am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, Universität Bielefeld
1976 - 1978	Promotionsstipendium der Studienstiftung des Deutschen Volkes
ab o1.o9.1978	Referentin für Bildungsfragen, Deutscher Sparkassen- und Giroverband e.V., Bonn